



Universidade de Aveiro Departamento Ciências Sociais, Políticas e do
2012 Território

LEILA MARIA AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR PELO
CHAGAS SERRA CLIENTE EXTERNO: o caso da UFMA



Universidade de Aveiro
2012

Departamento Ciências Sociais, Políticas e do
Território

**LEILA MARIA CHAGAS SERRA AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR PELO
CLIENTE EXTERNO: o caso da UFMA**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da Doutora Cláudia Sofia Magalhães de Carvalho, Professora Auxiliar da Universidade Portucalense e do Doutor José Manuel Lopes da Silva Moreira, Professor Catedrático do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro.

Ao Deus eterno (criador do céu e da terra) que até aqui me tem ajudado e fortalecido.

Ao meu querido marido, Reginaldo Serra, amigo e companheiro, meu amor.

As minhas princesas filhas Jéssica, Jéssia, Jéssida pelas suas alegrias e compreensões constantes.

Aos meus pais Maria Helena e Antonio Chagas, pelas palavras de encorajamentos. Enfim, a toda a minha família.

o júri

presidente

Prof. Doutor André Azevedo Alves
Professor Auxiliar Convidado da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Carlos Henrique Figueiredo e Melo de Brito
Professor Associado com Agregação da Universidade do Porto

vogais

Prof^a Doutora Cláudia Sofia Magalhães de Carvalho
Professora Auxiliar da Universidade Portucalense

Prof. Doutor José Manuel Lopes da Silva Moreira
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Agradeço a Doutora Cláudia Carvalho por me ter aceitado como orientanda, e também pelas suas contribuições incansáveis nos momentos de intervenções na pesquisa: correcções, sugestões, críticas e, também pela competência profissional, sendo estes atributos indispensáveis para o sucesso desta pesquisa.

Aos colegas (professores, chefes de departamentos, técnicos administrativos) da Universidade Federal do Maranhão pela paciência em contribuir com a pesquisa.

Ao Paulo e sua esposa Lúcia pela disponibilidade incansável em aplicar os inquéritos aos alunos.

Aos entrevistados anónimos, cuja colaboração foi fundamental para construção e análise de informações obtidas para a pesquisa.

Aos alunos do Centro de Ciências Sociais e Programa de Políticas Públicas pelas contribuições com as suas opiniões nos inquéritos.

Aos colegas e funcionários da biblioteca da Universidade de Aveiro pelas suas simpatias e contribuições indirectas na elaboração deste trabalho, em especial as funcionárias Paula Teixeira e Cristina Cortês.

Aos meus Pastores Teodoro e Vildevânia, pelas orações e palavras de motivações.

A minha amiga Cátia Silva pela sua ajuda incondicional.

palavras-chave

Qualidade, Prestação de Serviço, Clientes Externos, Percepções, Ensino Superior.

resumo

A Avaliação da qualidade na prestação de serviço, designadamente no ensino superior numa percepção dos clientes externos (alunos), tem sido alvo de estudos constantes no mundo contemporâneo. Neste sentido, a busca pela melhoria contínua na prestação de serviço vem alcançando espaços nas entidades públicas, nomeadamente no que diz respeito ao ensino superior, tendo em vista as exigências crescente que se colocam a comunidade académica. Assim, cresce também as expectativas do cliente externo. Neste estudo foi utilizada uma metodologia de estudo de caso, aplicado à Universidade Federal do Maranhão no Brasil. A amostra deste estudo foram os alunos dos cursos de Administração, Ciências contábeis, Ciências económicas e por fim o Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas do Centro de Ciências Sociais desta universidade. A análise dos resultados da pesquisa empírica foi essencialmente fundamentada nos tratamentos qualitativos e quantitativos dos dados amostrais. Assim sendo, por meio da utilização da ferramenta SERVPERF foi possível analisar as percepções do cliente externo em relação ao serviço oferecido. Esta pesquisa contribuiu para entendermos as percepções dos alunos relativamente à qualidade na prestação de serviço oferecido pela Universidade Federal do Maranhão.

keywords

Quality, Service Delivery, External Customer, Perceptions, Higher Education.

abstract

Quality Assessment in service delivery, particularly in higher education in the perspective of external customers (students), has been under constant study in the contemporary world. In this sense, the quest for continuous improvement in service delivery is finding spaces in public institutions, particularly with regard to higher education, given the demands of the academic community. At the same time, we also assist to the growth of external client's expectations in relation to the service offered by higher education institution. In this study, we have used a methodology based on the study case of the Federal University of Maranhão/Brasil. The sample for this study were the Administrations students of accounting, economics and the Graduate Program in Public Policy at the Social Center for Sciences. The analysis the of results of empirical research was based on qualitative and quantitative of the sample data. Thus, by using the SERVPERF tool, we could analyze the perspectives of external customers regarding the service provided. This research has contributed to our understanding of the student's perceptions, regarding the quality of the service provision provided by the Federal University of Maranhão.

INDICE

| | |
|--------------------------------|----------|
| CAPÍTULO 1 – Introdução | 1 |
|--------------------------------|----------|

PARTE I - REVISÃO DA LITERATURA

| | |
|---|----------|
| CAPÍTULO 2 - Avaliação da qualidade dos serviços | 4 |
| 2.1. Introdução | 4 |
| 2.2. Qualidade – evolução e conceitos | 4 |
| 2.3. Especificidades da avaliação da qualidade em serviços | 10 |
| 2.4. Principais modelos e ferramentas da qualidade dos serviços | 14 |
| 2.4.1. Modelo de qualidade do serviço percebido de Grönroos | 14 |
| 2.4.2. Modelo dos <i>Gaps</i> e ferramenta SERVQUAL | 16 |
| 2.4.3. Ferramenta SERVPERF | 22 |
| 2.5. Síntese | 24 |

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO 3 - Avaliação da qualidade do serviço prestado pelas instituições de Ensino Superior | 26 |
| 3.1. Introdução | 26 |
| 3.2. Qualidade do serviço prestado num contexto organizacional público | 26 |
| 3.3. Qualidade e avaliação na prestação do serviço do ensino superior | 27 |
| 3.4. Avaliação da qualidade na percepção do cliente externo da organização pública | 33 |
| 3.5. Conclusão | 35 |

PARTE II - ESTUDO EMPÍRICO

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO 4 - Metodologia | 36 |
| 4.1. Introdução | 36 |
| 4.2. Opções metodológicas | 36 |
| 4.3. Ferramenta de análise | 37 |
| 4.4. Objetivos e questão de investigação | 38 |
| 4.5. Constrangimentos | 39 |
| 4.6. Selecção do caso | 40 |
| 4.7. Operacionalização da metodologia | 41 |
| 4.7.1. Entrevistas aplicadas aos funcionários | 42 |
| 4.7.2. Questionários aplicados aos alunos | 43 |
| 4.8. Síntese | 44 |

| | |
|--|--------|
| CAPÍTULO 5 - O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO | |
| | 45 |
| 5.1. Introdução | 45 |
| 5.2. Apresentação da Universidade Federal do Maranhão – Histórico e caracterização | 45 |
| 5.3. Síntese | 48 |
| CAPÍTULO 6 - ANÁLISE DOS RESULTADOS | 50 |
| 6.1. Introdução | 50 |
| 6.2. Características da amostra e dos inquiridos | 50 |
| 6.3. Tratamento qualitativo dos dados amostrais | 52 |
| 6.3.1. Tratamento quantitativo dos dados amostrais | 57 |
| 6.3.2. Análise dos resultados com base na aplicação da ferramenta SERVPERF | 61 |
| 6.4. Conclusão | 70 |
| CAPÍTULO 7 – CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS | 72 |
| 7.1. Conclusões | 72 |
| 7.2. Limitações e sugestões para investigações futuras | 73 |
| Referências bibliográficas | 75 |
| Anexos | 83 |
| Anexo 1 - Guião de entrevista aos colaboradores | 84 |
| Anexo 2 - Guião dos questionários aplicados aos alunos | 85 |
| Anexo 3 - Organograma Geral - Universidade Federal do Maranhão | 87 |
| Anexo 4 - Unidade Académica - Universidade Federal do Maranhão | 88 |
| Índice de Quadros | |
| Quadro 1 - Definição de qualidade | 5 |
| Quadro 2 - Etapas da evolução do conceito qualidade | 7 |
| Quadro 3 - Redução das dimensões da qualidade | 18 |
| Quadro 4 - Distribuição dos dados recolhidos por período | 47 |
| Quadro 5 - Quantitativo dos Colaboradores do Centro de Ciências Sociais | 51 |
| Quadro 6 - Questões referentes à variável Tangível | 62 |
| Quadro 7 - Questões referentes à variável Confiabilidade | 63 |
| Quadro 8 - Questões referentes à variável Capacidade de Resposta | 65 |
| Quadro 9 - Questões referentes à variável Garantia | 66 |
| Quadro 10 - Questões referente à variável Empatia | 67 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1- Elementos fundamentais do sistema de <i>Servuction</i> | 12 |
| Figura 2 - Modelo - Qualidade do serviço percebida | 15 |
| Figura 3 - Modelo dos <i>Gaps</i> | 17 |
| Figura 4 - Natureza e determinantes das expectativas do cliente | 19 |
| Figura 5 - Estrutura acadêmica da Universidade Federal do Maranhão | 47 |

Índice de tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Caracterização da amostra pelo Sexo | 52 |
| Tabela 2 - Frequências dos Cursos dos Respondentes | 57 |
| Tabela 3 - Respondentes por gênero dos alunos inquiridos | 59 |
| Tabela 4 - Faixas etárias dos alunos inquiridos | 60 |
| Tabela 5 - Frequência do Estado Civil dos estudantes inquiridos | 61 |
| Tabela 6 - Análise estatística da variável Tangível | 62 |
| Tabela 7 - Análise estatística da variável Confiabilidade | 64 |
| Tabela 8 - Análise estatística da variável Capacidade de Resposta | 65 |
| Tabela 9 - Análise estatística da variável Garantia | 66 |
| Tabela 10 - Análise estatística da variável Empatia | 67 |
| Tabela 11 - Resultado do desvio-padrão gerais das variáveis | 68 |
| Tabela 12 - Classificação das opiniões dos alunos | 69 |

Índice de gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 - Valores percentuais da amostra pelo Sexo | 53 |
| Gráfico 2 - Designação dos cursos pesquisados | 58 |
| Gráfico 3 - Número de respostas correspondentes aos cursos de cada semestre | 59 |
| Gráfico 4 - Valores percentuais correspondentes às faixas etárias dos alunos inquiridos | 60 |
| Gráfico 5 - Número de respostas dos inquiridos | 61 |
| Gráfico 6 - Valores percentuais correspondentes a opinião dos alunos sobre a qualidade do serviço prestado | 69 |

Lista de siglas

CCSo – Centro de Ciências Sociais
MEC - Ministério da Educação
SIGRH – Sistema Integrado de Gestão e Recursos Humanos
SOMACS – Sociedade Maranhense de Cultura Superior
UFMA – Universidade Federal do Maranhão

Capítulo 1 - Introdução

Nas últimas décadas, a avaliação do ensino superior do ponto de vista das opiniões dos clientes internos e externos no âmbito da qualidade tem enfrentado exigências crescentes, seja na esfera do serviço público ou privado. Essas exigências têm como finalidade a melhoria contínua na prestação de serviços, levando em consideração as novas condições criadas pelo mercado globalizado que, por sua vez, facilitam a competição entre as instituições de ensino superior. Com isso, a qualidade de bens e serviços tornou-se indispensável para o adequado desenvolvimento da organização. Assim, é importante realçar que um dos maiores desafios deste século no que diz respeito à prestação de serviço, nomeadamente na área da educação com especificidade no ensino superior, é lidar com a concorrência crescente do avanço das expectativas dos clientes, sendo estes os principais críticos e agentes da mudança.

Na educação superior observa-se, com efeito, uma crescente exigência no que diz respeito às expectativas e percepções dos seus clientes. Esse facto predispõe para a mudança nas instituições de ensino superior que implementem processos de melhoria contínua voltada para qualidade de serviço prestado. Nesse sentido esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a qualidade da prestação de serviço no ensino superior no caso da Universidade Federal do Maranhão do ponto de vista do cliente externo.

Dessa forma, a pesquisa baseia-se essencialmente em duas áreas - gestão da qualidade e marketing - tendo em vista os seus contributos relevantes e primordiais para o desenvolvimento teórico da avaliação da qualidade no campo do serviço. Nestas áreas encontramos modelos e ferramentas que têm como propósito mensurar e analisar as percepções e expectativas dos clientes. Essas contribuições dizem, primeiramente, respeito à gestão da qualidade, no qual se encontram os trabalhos pioneiros de Juran (1999), Feigenbaun (1983) e Crosby (1979) e, ao mesmo tempo, percebe-se ainda os inúmeros contributos dos especialistas da qualidade na área do marketing. Entre esses, destacam-se os contributos de Grönroos (1994), Cronin e Taylor (1992), Zeithaml *et al.* (1988) e, também, Parasuraman *et al.* (1985) que fundamentaram as suas pesquisas na qualidade do serviço.

A noção de gestão da qualidade e a sua evolução iniciou-se com a necessidade de inspeccionar a qualidade do bem e/ou produto, numa época em que havia inúmeras falhas no processo do acabamento final, ocasionando assim em grandes desperdícios de matéria-prima e prejuízos para as indústrias. Dessa forma, os autores da gestão da qualidade começaram a investigar soluções para minimizar tal situação e ao longo dos anos foram desenvolvidas técnicas, métodos e ferramentas que possibilitassem a melhoria contínua da qualidade do produto e, mais tarde, da própria gestão. Na área do marketing dos serviços, a qualidade tem-se centrado também na satisfação dos clientes internos e externos à organização.

Nesse contexto pretende-se, assim, responder à seguinte questão de investigação: Como avaliar a qualidade na prestação de serviço no ensino superior do ponto de vista do cliente externo? Inicialmente urge, pois, afirmar que mediante inúmeras pesquisas científicas realizadas nesse âmbito são evidenciadas inúmeras ferramentas de avaliação. Dentro destas utilizamos nesta pesquisa a ferramenta SERVPERF, que analisa as percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço.

Optou-se por estudar o caso da Universidade Federal do Maranhão, tendo em vista a sua relevância como prestadora de serviços para a sociedade. No entanto, tal opção está relacionada com uma organização que presta serviço especializado em diversas áreas do ensino superior e que necessita conhecer e avaliar o seu público-alvo: os alunos. Assim a resposta à questão de investigação remete, inicialmente, para uma revisão da literatura no âmbito da qualidade e marketing dos serviços. Numa segunda fase apresenta-se o estudo empírico.

Concretamente esta dissertação divide-se em sete capítulos. Assim, após esta introdução, o Capítulo 2 tem como objetivo principal analisar as especificidades e os principais modelos e ferramentas adoptados na avaliação da qualidade dos serviços. No Capítulo 3 é apresentada a avaliação da qualidade do serviço prestado pelas instituições de ensino superior. No Capítulo 4 é explicada a metodologia utilizada neste trabalho. O Capítulo 5 discorre sobre o estudo de caso da Universidade Federal do Maranhão. O Capítulo 6 analisa os resultados obtidos, tendo como objetivo apresentar respostas à questão de

investigação e, por fim, o Capítulo 7 apresenta as conclusões da pesquisa, bem como as principais limitações do trabalho e sugestões para investigações futuras.

PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

CAPÍTULO 2 - Avaliação da qualidade dos serviços

2.1. Introdução

O presente capítulo tem como finalidade destacar a relevância da qualidade na prestação de serviço no ensino superior. Inicialmente são apresentados os principais conceitos da qualidade, procurando-se destacar as evoluções mais marcantes. Em seguida, é discutida a especificidade da qualidade em contexto de serviços e, por fim, são apresentados os principais modelos e ferramentas da qualidade do serviço.

2.2. Qualidade – evolução e conceitos

O conceito de qualidade apresenta uma grande complexidade, não existindo uma definição universal. Nesse sentido, vários autores tentam esclarecer que a historicidade da qualidade se iniciou nos Estados Unidos, por apresentarem a primeira conjectura sobre o controlo da qualidade da indústria de armamento, que ocorreu com a Segunda Guerra Mundial (Rocha, 2011).

Por outro lado, compreende-se que o pensamento americano foi exportado para o Japão após a Segunda Guerra Mundial que, por sua vez, enfrentou sérios problemas referentes à sua reconstrução e constata-se que tal momento foi marcado pela crise inflacionária que assolava a economia da época. Nessa época, com o desgaste das relações laborais verificava-se a inexistência da comunicação entre a gestão do topo e o sector operacional da empresa, não havendo indícios de diálogo nessas esferas hierárquicas, impossibilitando assim qualquer tipo de correcções que pudessem trazer melhorias futuras. Assim, as considerações adoptadas nos Estados Unidos foram transportadas para o Japão com o intuito de reconstruir a indústria japonesa e, também, restabelecer a comunicação horizontal e ascendente, por forma a envolver todos os trabalhadores no processo de melhoria contínua.

Nesse sentido, diversas pesquisas dos especialistas da qualidade contribuíram para a evolução do conceito da qualidade, apesar de apresentarem divergências em relação às suas observações. Esta situação também incentivou-lhe de certa o surgimento de diversos pensamentos: americano, japonês e ocidental. Assim, os principais autores da qualidade apresentam definições distintas, conforme nos mostra o Quadro 1:

Quadro 1: Definição de qualidade

| Autor | Percepção | Definição de Qualidade |
|---------------|------------------|---|
| Taguchi | Consequências | A perda que um produto causa à sociedade depois de ser expedido e não as perdas causadas por funções intrínsecas. |
| Juran | Consequências | Adaptação ao uso |
| Crosby | Resultados | Conformidade com os requisitos |
| Ishikawa | Resultados | Ausência de variação nas características da qualidade. |
| Deming | Processo | O processo que conduz a resultados através de produtos/serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos. |
| Shigeo Shingo | Processo | Processo de monitorização contínua e instrumentação de feedback potencial. |

Fonte: António e Teixeira (2007, p. 29)

Pode-se afirmar que Deming (1992), Juran (1999) e Feigenbaum (1983), são considerados aqueles que desenvolveram o controlo e gestão da qualidade, enquanto que Ishikawa (1984) desenvolveu sua pesquisa no âmbito da qualidade, contribuindo para análise e identificação de problemas e criou ferramentas para identificações das causas e efeitos, com vista a encontrar soluções para a melhoria da qualidade.

Assim, é de suma importância o contributo de Juran (1999, p. 2) que explica que objetivo da qualidade está direccionado para a “satisfação do cliente”, e tão logo desenvolve a sua trilogia, com base no “planeamento, controlo e melhoria da qualidade”. A relevância do planeamento decorre da ideia de que é preciso constituir primeiramente a visão da organização, onde estarão assentes as políticas a desenvolver as metas a serem atingidas. Por outro lado, o autor afirma também que a conversão das metas em resultados é precisamente fazer acontecer à qualidade.

Feigenbaum (1983) explica que numa organização que visa à satisfação do cliente é relevante o “controlo da qualidade total”, sendo este considerado um princípio essencial para incremento da qualidade. No entanto, declara também que “a qualidade é uma

determinação do cliente (...). É baseado na experiência real do cliente com o produto ou serviço” (p. 7).

Por seu lado, Crosby (1979) chama atenção para o facto de que, no aspecto geral, as pessoas desempenham determinado serviço individual, sendo que este é identificado, descrito e atribuído pela administração organizacional. Mediante isso, quando o suposto serviço é executado de forma correcta consegue-se perceber que as operações da organização serão bem sucedidas, atingindo dessa maneira a qualidade na gestão de serviço. Por outro lado percebe-se, que para Crosby (1979), as medições são requisitos para obtenção da conformidade, pois a sua ausência leva à inexistência da qualidade, uma vez que esta encontra intimamente relacionada com a conformidade aos requisitos. O autor deixa esclarecer que o custo da qualidade decorre de fazer as coisas erradas, ou seja, o refazer o trabalho ocasiona custo mais elevado do que fazer certo pela primeira vez.

“Conceito de zero-defeito é um padrão de gestão. Uma norma que a administração pode transmitir aos funcionários com o intuito de ajudá-lo a decidir fazer certo pela primeira vez. Esse conceito é baseado no facto de que os erros são causados pela falta de conhecimentos e falta de atenção. O primeiro pode ser mensurado, enquanto que o segundo é um problema de atitude que deve ser mudado pelo indivíduo”.

Crosby (1979, p. 170-171)

Por conseguinte, a pesquisa de Crosby, mediante a defesa da teoria de zero-defeitos, aponta para o facto de que há possibilidade de eliminação do desperdício numa organização, desde que esta implemente medidas com vista à prevenção dos defeitos no processo do serviço, sendo necessário definir um padrão de desempenho. No entanto, afirma que as pessoas estão condicionadas a acreditar que o erro é inevitável, levando uma cultura organizacional contemporânea voltada para a prática contínua de erros causados no processo do serviço. Assim se justifica em alguns casos a falta de preocupação em eliminar ou minimizar os desperdícios, seja pela organização, ou pelos próprios trabalhadores da equipa organizacional.

Mediante este cenário, começaram a surgir pesquisadores japoneses que ampliaram suas pesquisas na área da gestão da qualidade no âmbito da organização, após a Segunda Guerra

Mundial. Dentre esses podemos citar Ishikawa (1984), Taguchi (1989) e Shingo (1988). O primeiro pensador japonês teve grande contributo com a apresentação dos círculos da qualidade, que são pequenos grupos de trabalhadores que se dispõem a identificar a causa dos problemas e a apresentarem soluções para garantir a qualidade. Para isso foram desenvolvidos instrumentos adequados para o controlo da qualidade, nomeadamente diagramas de causa-efeito, histogramas, análise de Pareto, diagramas de escalas. Estes instrumentos poderiam ser utilizados pelos próprios trabalhadores por serem de fácil adaptação.

Um dos principais contributos de Taguchi (1989) é constatado, foi a ênfase dada aos custos da não qualidade, isto é, minimização das perdas em relação aos objetivos propostos. Para Shingo (1988), a ênfase estava em instituir determinados instrumentos que pudessem ajudar no retorno da informação com a finalidade de reduzir os supostos erros em quase zero.

Após a tentativa de restaurar as empresas japonesas com o factor qualidade a partir do caos deixado pela Segunda Guerra Mundial, os pesquisadores americanos começam a regressar ao ocidente com a intenção de implementarem a qualidade nas empresas ocidentais, dado o sucesso desse obtido no Japão.

Podem-se detectar cinco grandes fases na evolução do conceito de qualidade, conforme é apresentado no Quadro 2:

Quadro 2: Etapas da evolução do conceito qualidade

| | Período | | | | |
|---------------------------------------|---|---|-------------------------|---|---|
| | 1945-1949 | 1949-1951 | 1951-finais dos anos 60 | Finais dos anos 60-1980 | 1980-até ao presente |
| Definição de qualidade | Conformidade com <i>standards</i> e especificações técnicas | Conformidade com <i>standards</i> e especificações técnicas | Adequação ao uso | Conformidade com as exigências dos clientes | Alcance da máxima satisfação dos clientes |
| Sistema de gestão | Inspecção da qualidade | Controlo estatístico da qualidade | Garantia da qualidade | Controlo da qualidade em toda a organização | TQM |
| Parâmetro do sistema de gestão | Produto final | Produto final | Processo de produção | Necessidades dos clientes | Expectativas dos clientes |

Fonte: Adaptado em Rocha (2006, p. 17)

Este quadro revela que numa primeira fase as empresas demonstravam uma certa precaução com a inspecção da qualidade no que se referia aos bens e serviços, levando em consideração o produto acabado ou simplesmente o produto final. Nesse sentido ressaltamos, também, que tal período se caracterizou por detectar e criar entraves aos produtos imperfeitos e, apenas aceitar os que estavam em boas condições em termos de qualidades. Neste sentido, Crosby (1979, p. 17) definiu qualidade como a “conformidades com os requisitos”. Por outro lado, defendeu que a “inspecção do produto ou serviço é a base de todo o programa de qualidade, seja por meio de inspecção visual ou mecânica” (p. 60).

Na segunda fase, correspondente ao período de 1949-1951, percebe-se uma ênfase maior no controlo estatístico da qualidade, que surgiu assim com a produção em massa e, deste modo, apresentavam-se ferramentas e técnicas estatísticas como, por exemplo, a técnica de amostragem. O controlo estatístico tinha como finalidade averiguar os processos relacionados ao trabalho. Deming (1992, p. 5) chama a atenção para o facto de que o consumidor assume grande importância na linha de produção do serviço, tendo em vista que “a qualidade deve ser direccionada a necessidade do cliente, seja no presente ou futuro”. Contudo, o mesmo autor assegura, ainda, que o custo relativo ao refazer o trabalho constitui uma deficiência no processo, visando o refazer novamente todo o processo com vista a repor a desejada. O erro consiste na “má qualidade” que, por outro lado, suscita no consumidor final uma certa insatisfação e o incentiva, de alguma forma, a pronunciar a sua insatisfação perante o meio social em que está inserido. Aliás, Deming (1992, p. 200) considera que a “inspecção não produz qualidade”. Define o processo de aquisição da qualidade da seguinte forma:

“Instituir propósitos para a melhoria do serviço, especificando os padrões a curto e longo prazo; (...) reestruturação de treino voltado para a formação no trabalho; incentivar a melhoria na supervisão, tendo em vista que os líderes organizacionais devem ser treinados com métodos estatísticos simples para assim ajudar os trabalhadores, com o objetivo de detectar e eliminar as causas especiais de erros e refazer os trabalhos, sendo que os líderes devem encontrar a causa dos problemas (...)”.

(Deming, pp. 199; 201)

No final dos anos sessenta o sistema de gestão passa a ser considerado essencial como garantia da qualidade, com destaque principal para o processo de produção e, também, para o controlo da qualidade em toda a organização e não apenas ao produto final. Com isso logo se percebe que o novo cenário competitivo visa, de alguma forma, a melhoria contínua no aspecto do processo do produto com vista à satisfação das necessidades dos clientes. Contudo, Juran (1999, p. 2.5) ressalta que a falha relacionada ao processo de produção do produto poderá ocasionar custos elevados à organização. Nesse sentido afirma que “o custo da má qualidade é constituída por todos os custos que desapareceriam caso não existissem deficiências, e também o refazer o trabalho”. No entanto desenvolveu a sua pesquisa com base no uso dos processos gerenciais já mencionados anteriormente: planeamento, controlo e melhoria da qualidade, uma vez que estes, de certa forma, auxiliam os gestores na tomada de decisão e que envolvem a qualidade num âmbito organizacional. Mediante isso, percebe-se que o aspecto inerente da qualidade está em todo o processo da organização, com vista a atender às necessidades dos clientes.

“Planeamento prepara o orçamento financeiro anual, definindo acções a ser feito no ano seguinte (...). Controlo financeiro consiste em avaliar o desempenho financeiro real comparando com os objetivos financeiros (...)”.

(Juran, 1999, p. 2.5)

Por outro lado, Feigenbaum (1983, p. 5) esclarece que o controlo da qualidade total está em proporcionar determinado “produto e serviço em que a qualidade é projectada, construída, comercializados e mantidos aos custos mais económicos que permitem a plena satisfação dos clientes”. A qualidade é considerada um dos fatores mais importantes para o sucesso da organização e, dessa forma, fica subentendido que a eficácia do controlo da qualidade está relacionada em geral ao desempenho funcional do corpo organizacional.

Desde a década de oitenta até ao presente, a definição de qualidade assumiu significados voltados para a máxima satisfação das expectativas dos clientes. A partir desse período entende-se também que a gestão da qualidade total tende a permitir de uma forma alargada a qualidade no âmbito geral da organização. Simultaneamente, constata-se a valorização para o trabalho em equipa, minimização dos erros no processo e também a focalização na solução dos problemas. Por conseguinte, diversos autores têm contribuído

significativamente com as suas pesquisas para o alargamento conceitual da qualidade. Nesse contexto, é importante ressaltar o contributo de Ishikawa (1986) que defendeu que o controlo total da qualidade estava direccionado a toda organização, uma vez que “todos os trabalhadores da organização, inclusive a gestão do topo, deviam aplicar o controlo dos custos” (p. 54). Significando ainda que “todo indivíduo participante da empresa devia estudar, praticar e participar no controlo da qualidade” (p.113). Isto implica que tais preocupações, direccionadas à aprendizagem organizacional dizem respeito à identificação dos problemas e implicam sugerir soluções e/ou alternativas para os mesmos, no âmbito da qualidade. Deste modo ressaltamos, no âmbito da qualidade, que as pesquisas de Juran (1999) e Crosby (1979) se assemelham, no que diz respeito ao factor zero-defeitos e, este também, com Ishikawa (1984), no que se refere ao controlo estatístico.

A gestão da qualidade total representa o contrário da gestão tradicional, pois permite, de uma forma geral, que as decisões sejam tomadas tendo em consideração a informação ascendente enquanto que na gestão tradicional, os trabalhadores não participavam da tomada de decisões, pois somente o topo da hierarquia organizacional estava responsável por essa função. Entretanto, a gestão da qualidade total implica a atenuação da estrutura hierárquica da organização permitindo, assim, um planeamento estratégico e o desencadear do processo de melhoria contínua.

2.3. Especificidades da avaliação da qualidade em serviços

Na opinião de Kasper *et al.* (2006) as características da qualidade dos serviços em alguns casos são difíceis de detectar. Primeiramente, devido à incapacidade de as possuir, uma vez que não detemos a posse do serviço, logo o próprio processo de qualidade na prestação de serviço será fundamental para definir e avaliar a sua qualidade. Ou seja, o serviço é por sua natureza intangível, o que torna difícil fazer certos julgamentos. A inseparabilidade dos serviços enquadra-se no processo de entrega que, por sua vez, acarretará na percepção da qualidade mediante o juízo de valor atribuído pelo consumidor. Ou seja, produção do serviço e o consumo pelo cliente são inseparáveis e simultâneos. Por conseguinte, a heterogeneidade ou variabilidade interferem na qualidade do serviço, pois no âmbito da organização o comportamento do indivíduo é considerado transitório e diversificado.

Neste aspecto, a organização prestadora de serviços procura cumprir os prazos e metas preestabelecidos juntos dos seus clientes, tendo em vista as suas perceções e diversidades. A perecibilidade é outro factor característico do serviço por assim ser consumido no acto da entrega. Kasper *et al.* (2006) explica que “a qualidade refere-se a algum atributo do que é oferecido, desde que, produzida enquanto satisfação ou insatisfação mediante a reacção do cliente (pp. 181-182). Neste sentido a qualidade é algo que organização deve oferecer aos clientes, ao passo que a satisfação está no domínio dos clientes”. Para tanto, a satisfação quanto a insatisfação do cliente são meios de avaliar se houve realmente qualidade no processo e entrega do serviço. Por fim, compreende-se que em relação ao serviço caracterizado pela heterogeneidade o comportamento dos indivíduos é variável, uma vez que aquilo que esperam receber pode ser diferente daquilo que a instituição pretende oferecer. Por sua vez, Roxo (2000, p. 138) destaca três componentes essenciais do serviço: “impossibilidade de armazenagem, o envolvimento do cliente na produção, a produção e o consumo simultâneo”.

A questão da inseparabilidade é essencial, Kasper *et al.* (2006, p. 58) afirmam: “A criação de um serviço normalmente requer a presença e participação do cliente durante a produção e consumo do serviço”. Por conseguinte compreende-se que o controlo da qualidade numa organização que oferece o serviço, tende a motivar os seus clientes e também os prestadores de serviço, com o intuito de proporcionar a excelência no âmbito da qualidade de serviço. Sobretudo a qualidade de serviço pode ser estimada, na concepção de Berry *et al.* (1985), a partir do momento em que o suposto serviço for de facto executado afirmando, no entanto, que “a qualidade do serviço, em princípio, é a verdadeira representação de interesse do cliente” (p. 45).

Por sua vez, Grönroos (2007, p. 53) afirma que o serviço pode ser considerado um fenómeno que se apresenta com inúmeros significados e que variam de serviço pessoal a um serviço associado a um produto.

A aquisição do serviço, de um modo geral, cria determinados pacotes de benefícios ou até mesmo adequada interacção durante ou após o processo interactivo que, por sua vez, desencadeia entre o prestador e o suposto cliente, resultando dessa forma numa

experiência, de modo especial, que tem como propósito criar satisfação aos supostos clientes.

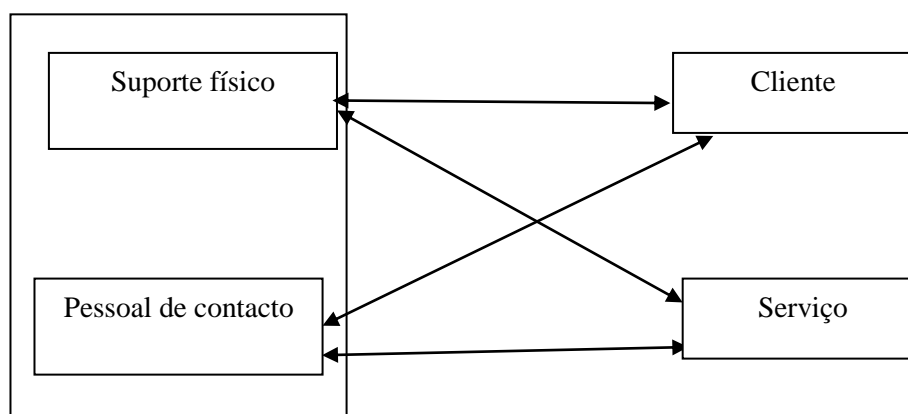
Dessa forma, Eiglier e Langeard (2002) desenvolveram pesquisas relacionadas com a gestão de serviço e que recebem a denominação de sistema de *servuction*. Estes autores argumentam que a fabricação do serviço depende de “mão de obra correspondente ao serviço, em sequência procede a um elemento material ou simplesmente suporte físico e/ou máquinas, e por fim um beneficiário designado de cliente” (p. 15). Constatase que o cliente é indispensável para a realização do serviço, pois de forma contrária não seria possível tal concretização.

“Instrumentos necessários ao serviço que incluem todos os objectos, móveis ou máquinas, postos à disposição do pessoal de contacto ou do cliente, pois a utilização de um destes possibilitará a realização do serviço; o ambiente é constituído por tudo que envolve esses instrumentos, tal como a localização, a instalação e a decoração”.

(Eiglier e Langeard, p. 16)

Assim, o serviço é considerado “o resultado da interacção entre os três elementos de base que são o cliente, o suporte físico, e o pessoal de contacto” (Eiglier e Langeard 2002, p. 16), conforme nos mostra a Figura 1 abaixo:

Figura 1: Elementos fundamentais do sistema de *Servuction*



Fonte: Eiglier e Langeard (2002, p. 16)

O sistema *servuction* pode ser definido da seguinte forma: “organização sistemática e coerente de todos os elementos, físicos e humanos, incluídos na interface cliente-empresa, necessário para a realização de uma prestação de serviço, cujas características comerciais de qualidade foram predefinidos” (Eiglier e Langer, 2002, p. 15).

No que diz respeito à qualidade em serviço é ainda notável a compreensão de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 249) quando referem que “a avaliação da qualidade surge ao longo do processo da prestação de serviço, que ocorre entre um cliente e um servidor da linha de frente”. Este por sua vez representa o fornecedor do serviço num campo da organização, sendo que este estabelece preceitos e normas com o intuito de “limitar a extensão do serviço prestado ao cliente quanto à resultante falta de personalização que poderá produzir cliente insatisfeito”.

A qualidade de serviço pode ser considerada a avaliação em que o serviço oferecido corresponde de alguma forma às expectativas do cliente ou até mesmo daqueles que se beneficiam de tal serviço, conforme Lewis e Booms (1983). Nesse âmbito a qualidade percebida relaciona-se com as expectativas e, logo, com a experiência do cliente. Nesse domínio os clientes, os utentes, ou beneficiários do serviço, esperam uma proximidade com os prestadores do serviço podendo, dessa forma, articular as suas intenções e sugestões para a melhoria contínua do serviço prestado. Neste âmbito Albrech (1992) enfatiza que a qualidade em serviços é “uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes externos” (p. 24).

A este propósito, serão apresentados em seguida os principais modelos e ferramentas da avaliação da qualidade do serviço: o modelo de qualidade de serviço percebida de Grönroos, modelo dos *Gaps* e ferramenta SERVQUAL e ferramenta SERVPERF. Optámos por estes modelos e ferramentas por serem considerados na literatura como os modelos principais no âmbito da avaliação da qualidade de serviço percebido.

2.4. Principais modelos e ferramentas da qualidade dos Serviços

Nesta secção será apresentada uma breve revisão da literatura sobre os principais modelos e ferramentas referentes à qualidade de serviço, que fundamenta o estudo empírico realizado.

2.4.1. Modelo de qualidade do serviço percebido de Grönroos

A qualidade do serviço na concepção de Grönroos, introduzida em meados da década de 70, tinha como finalidade nortear os gestores e pesquisadores, no que diz respeito às percepções dos clientes. Grönroos (1994) afirma que a qualidade do serviço surgiu de várias percepções e que, por esse motivo, apresentou alguns significados considerados significantes para a gestão de serviços:

“Compreender como a qualidade total é percebida no relacionamento com os clientes do serviço público e como essa percepção muda ao longo do tempo; compreender como a organização, no aspecto geral, será capaz de produzir e oferecer o serviço de qualidade” (p. 6).

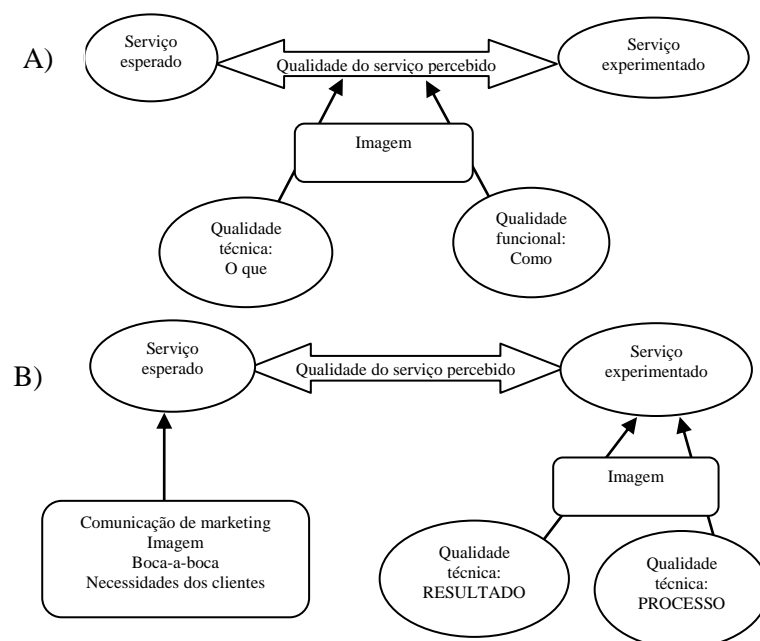
Por outro lado, compreende-se que numa organização prestadora de serviços os clientes conseguem perceber, de alguma forma, indícios da qualidade que, por sua vez, envolvem também o desempenho organizacional.

Nessa percepção, Grönroos esclarece que o “processo de consumo do serviço direcciona a determinados resultados para o cliente” que o analisa de forma crítica (1998, p. 322). Desta forma, a percepção da qualidade pelo agente racional pode ser considerada relevante no referido processo, uma vez que possibilita pré-condições para a qualidade percebida numa organização. O autor ressalta ainda que a “inseparabilidade do processo e do consumo do serviço poderá ser considerada um processo aberto” (*op. cit*, p. 323). Contudo, em pesquisas anteriores Grönroos afirma que a “qualidade percebida de um determinado serviço será o resultado de um processo de avaliação, no qual o consumidor compara as suas expectativas com o serviço que, de alguma forma, ocasionará num resultado esperado e tão logo designará de qualidade percebida do serviço” (1984, p. 37). A qualidade do

serviço está então sujeita a comparação entre o serviço esperado e o serviço experimentado. No entanto, as promessas explícitas realizadas pelas organizações aos clientes poderão, de alguma forma, influenciar as suas expectativas sobre o serviço esperado. Convém ressaltar que, no processo do serviço esperado o impacto da comunicação boca-a-boca, experiência anterior de um determinado serviço, necessidades do cliente e também a imagem da organização, são considerados fatores preponderantes que, de alguma forma, influenciarão as expectativas dos clientes.

O modelo da Figura 2, apresenta duas dimensões da qualidade: a primeira refere-se à qualidade técnica, que se refere aos resultados técnicos do processo de interacção entre o cliente e o prestador de serviço e, neste sentido, responde à questão “o quê?” - o cliente recebe deste processo e, concomitantemente, poderá ser mensurado e avaliado por tal, apresentando assim características predominantes objectivas sobre o aspecto da mensuração e análise da qualidade de serviço. A dimensão da qualidade funcional responde à pergunta “como?” – ou seja, de que forma o cliente recebe o serviço prestado. Nesta fase predomina a subjectividade percebida pelo indivíduo e percebe-se que a interacção entre o cliente e o prestador de serviço são fatores preponderantes num processo de avaliação da qualidade.

Figura 2: Modelo - Qualidade do serviço percebida



Fonte: Adaptado em Grönroos (1998, p. 328)

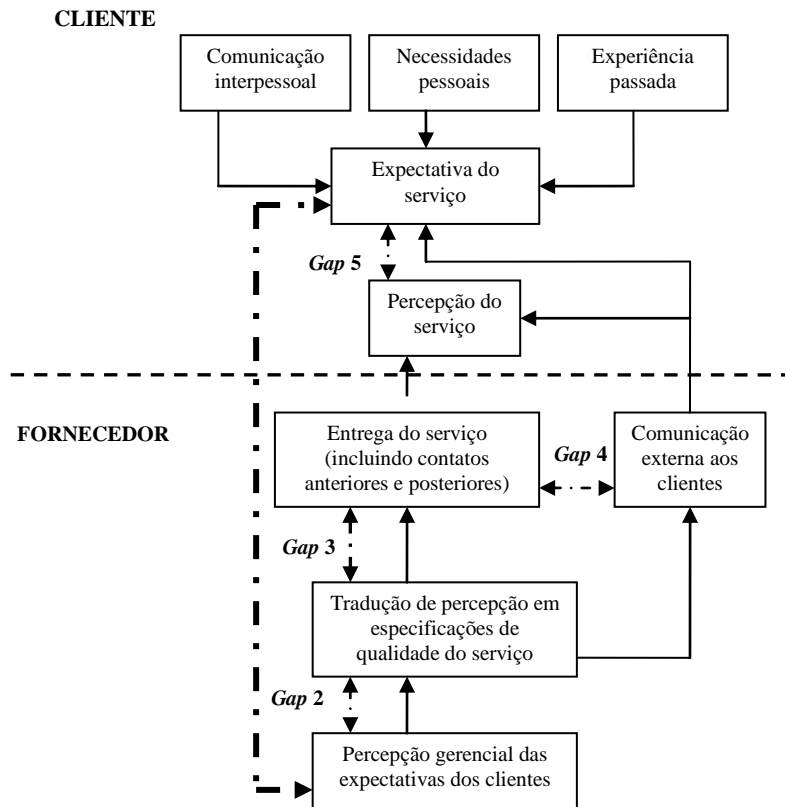
Dentre outros aspectos, a imagem da organização influencia em certo sentido as expectativas dos seus consumidores do serviço e, em consequência disso, a imagem corporativa consistirá no resultado percebido pelos consumidores em referência à organização e, conseqüentemente poderá vir a ser estabelecida sob o aspecto da qualidade técnica e qualidade funcional. A imagem organizacional é considerada um filtro que influencia a percepção da qualidade, quer seja favorável, neutra ou desfavorável.

2.4.2. Modelo dos *Gaps* e ferramenta SERVQUAL

Parasuraman *et al.* (1985; 1988) apresentam o modelo dos *gaps* que tinha como pretensão analisar a qualidade do serviço comparando as expectativas e percepções dos clientes. Os *gaps*, entre estas duas variáveis, também conhecidos por lacunas ou hiatos, são obstáculos para a tão desejada qualidade do serviço. Noutras palavras o *gap* pode ser considerado um problema ocasionado com a produção e recepção do serviço no âmbito da organização, uma vez que tal problema origina a má qualidade no ponto de vista do consumidor. Para tal confirmação Salomi *et al.* (2005) afirmam que “o *gap* é subdividido em itens que delineiam o serviço sob o ponto de vista do cliente que irá julgá-lo” (p. 280).

Assim, a qualidade do serviço percebido no modelo dos hiatos torna-se o “resultado da comparação do serviço esperado com o serviço percebido ou experimentado” (Parasuraman *et al.*, 1998, p. 47). A Figura 3 evidencia a discrepância ocorrida na qualidade do serviço no contexto gerencial e cliente; apresenta também a aversão entre as expectativas dos clientes e a percepção gerencial, enquadrando-se assim no *gap* 1. Em relação ao *gap* 2 observa-se a discrepância entre a percepção gerencial das expectativas dos clientes e a tradução de percepções em especificidades da qualidade do serviço. Já no *gap* 3 nota-se a discrepância entre o modelo e a especificação da organização sob a óptica do que é oferecido ao cliente. No *gap* 4 encontra-se a discrepância entre o compromisso realizado pela comunicação externa aos clientes e a entrega do referido serviço. Finalmente o *gap* 5 traduz a discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção do serviço pelo tal.

Figura 3: Modelo dos Gaps



Fonte: Parasuramam *et al.* (1985, p. 44)

Entre 1985 e 1988 as pesquisas de Parasuraman *et al.*, sobre a ferramenta SERVQUAL, levaram à redução e reformulação de algumas determinantes da qualidade de serviço, que passaram de dez para cinco dimensões, após a purificação da escala, conforme demonstração no Quadro 3:

Quadro 3: Redução das dimensões da qualidade

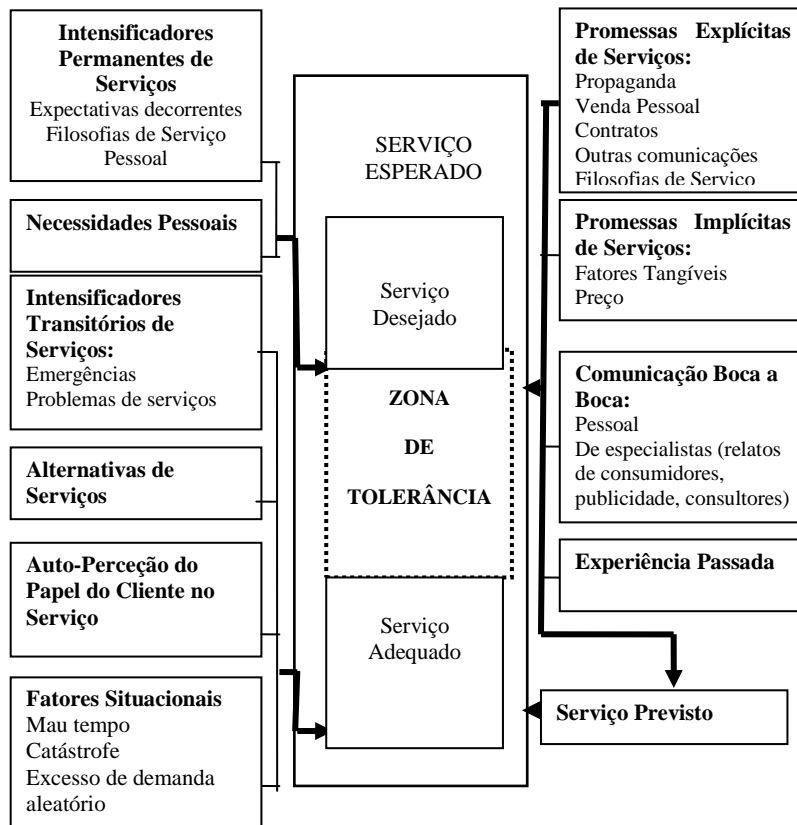
| Período | | |
|---------|--|---|
| 1985 | | 1988 |
| 1 | Confiabilidade: envolve a consistência do desempenho. Isso significa que a organização executa o serviço certo da primeira vez | Tangível: instalações físicas, equipamentos e aparência do pessoal; |
| 2 | Capacidade: disposição ou prontidão dos empregados em prestar os serviços com exactidão ou pontualidade | Confiabilidade: habilidade para executar o serviço prometido de forma confiável e precisa; |
| 3 | Competência: significa posse das habilidades e dos conhecimentos necessários para executar o serviço, acesso envolve proximidade e facilidade de acesso | Capacidade de Resposta: Disposição para ajudar os clientes e fornecer um serviço rápido. |
| 4 | Cortesia: envolve a educação, o respeito, consideração e cordialidade do pessoal | Garantia: Conhecimento e cortesia dos empregados e capacidade de inspirar confiança e segurança. Empatia: cuidado, atenção individualizada aos seus clientes |
| 5 | Acesso: envolve proximidade e facilidade de acesso | |
| 6 | Comunicação: significa manter o cliente informado sobre o serviço oferecido | |
| 7 | Credibilidade: envolve honestidade, idoneidade | |
| 8 | Segurança: aspecto físico e intangível da organização | |
| 9 | Compreensão: conhecer o cliente e saber as suas necessidades | |
| 10 | Tangível: aspectos físicos organizacionais, a saber, aparência do pessoal, ferramentas ou equipamentos utilizados na prestação do serviço | |

Fonte: Parasuraman *et al.* (1985, p. 46; 1988, p. 23)

Nesse âmbito percebe-se, mediante o Quadro 3, que os determinantes da qualidade de serviço defendida por Parasuraman *et al.* (1988) asseguravam cinco as dimensões: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia. Os utilizadores do serviço adoptam mecanismos de avaliação com a intenção de analisar a prestação de serviço (cf. Berry, Parasuraman e Zeithaml, 1994). Não obstante, a ferramenta SERVQUAL apresenta na sua estrutura duas variáveis: a primeira, para mensurar as expectativas (E) e, a segunda, para mensurar as percepções (P). Tais variáveis têm como objetivo avaliar a qualidade do serviço prestado pela organização.

Para Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993, p. 2) explicam que as “expectativas são vistas como previsões feitas pelos clientes sobre o que provavelmente acontecerá numa operação de troca do serviço”. Contudo, apresentaram determinado padrão que pudesse averiguar a natureza das expectativas dos clientes, tendo em vista os fatores determinantes em relação ao serviço, conforme mostra a Figura 4:

Figura 4: Natureza e determinantes das expectativas do cliente



Fonte: Zeithaml *et al.* (1993, p. 5)

Assim, o serviço desejado refere-se à “combinação do que o cliente acredita que pode ser e deve ser” (Zeithaml *et al.*, p. 6). Por outro lado, tanto o serviço desejado, quanto o serviço adequado são influenciados pelas promessas explícitas do serviço, ou seja: propaganda e venda pessoal, comunicação boca-boca, relatos de consumidores, promessas implícitas de serviço (nomeadamente enquadram-se nesse âmbito os fatores tangíveis, preços e também as experiências passadas já antes vivenciadas no tal serviço).

Assim, o modelo explica a natureza e determinantes que influenciam as expectativas dos clientes, num processo de aquisição do serviço e/ou produto, tendo em vista o serviço esperado. Este, por sua vez, relaciona-se intrinsecamente com a componente do serviço desejado, ou aquele que eventualmente alcança o máximo de aceitação nessa esfera e, também, o nível de serviço adequado ou simplesmente serviço mínimo de aceitação. Entende-se que ao lado desses dois níveis de serviço encontrar-se a zona de tolerância que, por sua vez, indica a variação tolerável ou aceitável entre os consumidores e o cenário

social preponderante que, por algum motivo, pressupõe que este influencia nas expectativas do cliente.

Na verdade, esses critérios avaliativos são preponderantes para assim compreender, precisamente, o que os utilizadores realmente anseiam da prestação de serviços. Parasuraman *et al.* (1985) ressaltam a complexidade encontrada em alguns dos serviços, impossibilitando a sua mensuração.

Assim, com a intenção de mensurar a qualidade do serviço Parasuraman, Zeithaml e Berry a “desenvolveram uma múltipla escala denominada de SERVQUAL que tem como objetivo avaliar as expectativas e as percepções dos clientes da qualidade de serviço nas organizações” (1988, p. 17). Esta ferramenta é composta por vinte e dois itens que tem como finalidade mensurar as expectativas sobre a organização e, também, avaliar as percepções do cliente acerca do serviço prestado. É usada uma escala de um a sete, desde concordo totalmente a discordo plenamente. Estes autores afirmam que a “qualidade do serviço é uma avaliação global semelhante à atitude” (p. 15).

Na concepção de Buttle (1996, pp. 9-10) a ferramenta SERVQUAL foi constituída sob o conceito de que “avaliação do cliente é primordial, sendo assim composta por uma lacuna ou simplesmente *gaps*, entre o que espera do serviço de qualidade de uma determinada classe de prestadores de serviços”. No entanto, o modelo dos hiatos ou *gaps* apresenta “poucas evidências de que os clientes avaliam a qualidade do serviço em termos das percepções e expectativas, apesar disso, o modelo focaliza o processo da entrega do serviço e não os resultados do encontro”. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) apontam que foram realizados estudos qualitativos e exploratórios com a gestão de topo e clientes de uma determinada organização. Esta pesquisa visava analisar a qualidade do serviço e também estabelecer um modelo adequado para tal. Mas também, os resultados indicavam que existiam “um conjunto de discrepâncias ou lacunas entre as percepções dos executivos e as tarefas relacionadas com a prestação de serviços aos consumidores mediante a qualidade do serviço. Portanto, essas lacunas foram consideradas de grandes obstáculos na tentativa de oferecer um serviço que os consumidores percebessem como sendo de alta qualidade” (p. 34).

Apesar da ferramenta SERVQUAL ser considerada uma escala que, na sua essência, visa mensurar as opiniões dos clientes relativamente às expectativas (E) e percepções (P), em relação à qualidade de serviço, são de alguma forma apresentadas algumas críticas de contestação: Carman (1990) e Brown (1993) estão de acordo que as expectativas podem ser de alguma maneira, consideradas relevantes na determinação da satisfação, e tão logo a devida análise está sob condição subjectiva. Contudo, asseguram que é improvável seguir os procedimentos da ferramenta SERVQUAL para recolher e analisar os dados referentes ao tratamento das expectativas, sendo que os itens propostos por tal ferramenta são considerados inalterados e adaptáveis a todos os serviços (cf. Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1998, 1993, 1988, 1985). Para tanto, aqueles autores evidenciaram, através das suas pesquisas empíricas, indícios de adição e alteração da redacção dos itens e apontam que tal ferramenta não conseguiu concretizar um determinado padrão universal referente às suas dimensões.

Ainda neste contexto, após análise dos resultados da pesquisa empírica de Brown (*op. cit.*, p. 138) constatou-se que “é preciso mais do que uma simples adaptação nos itens do SERVQUAL, para lidar eficazmente com a qualidade do serviço mediante situações diversas e necessárias para o devido momento (...)”. Isso implica declarar que a referida escala deverá ser modificada conforme as necessidades vigentes dos gestores da Administração. Assim, são analisados inúmeras investigações em que tal ferramenta é considerada, em parte, inadaptável a todo tipo de serviço, por vez da sua limitação e diversidades culturais (cf. Finn e Lamb, 1991; Zhao *et al.*, 2002). Assim, as expectativas são por vezes questionadas, uma vez que os clientes ainda não conseguiram consolidá-las nas suas ideias. Carman (1991) explica que as dimensões do SERVQUAL não são consideradas universais, e que em algumas dessas dimensões há possibilidade de alterar os supostos itens da ferramenta, conforme a necessidade emergente.

Por sua vez, Cronin e Taylor (1992) defendem que o SERVQUAL é inadequado à mensuração da qualidade de serviço e, com isso, sugerem como alternativa a ferramenta SERVPERF, que tem como base de medida apenas as percepções do cliente. Os autores explicam que a qualidade de serviço deve ser medida através da percepção do cliente e não da desconfirmação da expectativa. Para tanto, depreende-se que a ferramenta SERVPERF

apresenta maior facilidade operacional, em virtude da diminuição dos itens em comparação ao SERVQUAL. Contudo, a utilização da avaliação da escala SERVPERF é, por sua vez, baseada no desempenho em conformidade com a qualidade do serviço, devendo ser avaliada como uma atitude.

Parasuraman, Zeithaml e Berry, (1994) responderam às questões suscitadas na época, através de uma nova análise das expectativas em comparação a qualidade de serviço. Dentre as pesquisas encontra-se direcções para estudos centrados na “mensuração das expectativas, dimensionalidade da qualidade do serviço, relação entre a qualidade do serviço e a satisfação do cliente, e por fim a especificação da qualidade do serviço” (pp.120-122). Tais preocupações foram assim compreendidas pelo facto de o SERVQUAL, para alguns especialistas no âmbito da qualidade de serviço, apresentar dúvidas em relação à validade e confiança dessa escala, tendo em vista à mensuração da qualidade do serviço (cf. Cronin e Taylor, 1992).

2.4.3. Ferramenta SERVPERF

A ferramenta SERVPERF foi desenvolvida para solucionar alguns dos problemas encontrados no SERVQUAL e apresenta como foco de pesquisa a qualidade do serviço no âmbito da satisfação do consumidor. Com isso, Cronin e Taylor (1992) desenvolveram a escala SERVPERF como alternativa à escala SERVQUAL, em que aquela apresentava na sua composição vinte e dois itens avaliativos na intenção de mensurar os aspectos referentes às percepções no seu trabalho de avaliação de desempenho na forma empírica. Esta ferramenta foi desenvolvida com o fim de analisar as percepções dos clientes sobre o desempenho da qualidade de serviço, sendo considerado que a “qualidade percebida dos serviços é um antecedente a satisfação dos clientes e, a percepção da qualidade de serviço proporciona certo impacto significativo nas intenções de compra” (*op.cit*, p. 59). Assim, o resultado ou simplesmente desempenho percebido pelo cliente é de suma relevância para a avaliação da qualidade do serviço. Apesar disso, argumentam que as escalas SERVQUAL e SERVPERF “são ferramentas utilizadas na mensuração da qualidade do serviço” (Cronin e Taylor 1994, p. 126).

Em investigações anteriores, Cronin e Taylor (1992), pesquisaram a conceptualização e avaliação da qualidade do serviço, as relações entre a qualidade do serviço, satisfação do consumidor e as intenções de compra. Nesta pesquisa foram identificadas que a satisfação do consumidor exercia influência sobre as intenções da aquisição do serviço mediante ao aspecto qualidade. Contudo, os pesquisadores concluíram que a qualidade do serviço deverá ser mensurada como uma atitude do consumidor, levando em consideração as suas percepções sobre o serviço oferecido. Nesse sentido Churchill *et al.* (1982) esclarece que a satisfação poderá ser considerada, em certa altura, consequência ou simplesmente resultado de uma determinada aquisição referente ao serviço sob a percepção do cliente. Por outro lado, são identificáveis falhas que a escala SERVPERF poderá também apresentar no que diz respeito às informações recolhidas, uma vez que as variáveis desta ferramenta poderão transmitir resultados não correspondentes com a realidade da organização. Isto pode dar-se devido a subjectividade do comportamento de cada indivíduo.

Observa-se, ainda, que a ferramenta SERVPERF é considerada relevante para mensurar as atitudes dos clientes em relação às dimensões da qualidade e que dessa forma tal escala, em hipótese alguma, poderá ser mensurada pela diferença entre expectativas e desempenhos e sim pela percepção de desempenho. Dessa forma alguns pesquisadores demonstraram entusiasmo e apoio satisfatório, através das suas pesquisas empíricas, à adesão da ferramenta SERVPERF para a mensuração da qualidade do serviço (cf. Bolton e Drew, 1991; Boulding *et al.*, 1993; Churchill *et al.*, 1982). Dabholkar *et al.* (2000) são da opinião de que haja continuamente inúmeras pesquisas voltadas para a comparação de modelos alternativos em relação a mensuração da qualidade do serviço, tendo em vista o encontro de sua complexidade. Adicionalmente, os autores afirmam que “a razão prática para utilização das ferramentas para mensurar a qualidade no âmbito do serviço está devidamente relacionadas a capturar as avaliações individuais dos clientes” (p. 170). Contudo, esclarecem ainda que tais ferramentas surgiram com o propósito de atingir um adequado desempenho de informações voltadas para a tomada de decisões dos gestores, sendo que essas informações referem-se às opiniões dos clientes em detrimento do serviço oferecido e/ou experimentado. Assim sendo, considera-se que tanto o SERVPERF quanto o SERVQUAL apresentam várias lacunas que, por conseguinte, serão foco de novas pesquisas póstumas.

2.5. Síntese

Este capítulo apresentou, segundo uma revisão da literatura sobre aspectos relevantes para a avaliação da qualidade na prestação de serviço. Foram várias as investigações que desenvolveram as suas pesquisas neste âmbito e que, conseqüentemente, serviram como ponto de partida para futuras investigações.

A avaliação da qualidade do serviço tem-se tornado em alguns aspectos difícil devido a própria intangibilidade intrínseca do serviço. No entanto, os estudos empíricos sobre a qualidade de serviço mostram que a avaliação da qualidade se inicia com o processo da prestação do serviço, tendo em vista o contacto directo entre o cliente e o colaborador interno da organização. Observa-se também que os utilizadores do serviço apresentam aspectos diferentes em relação à avaliação da qualidade, sendo estes considerados os aspectos subjectivos e objetivos de cada utilizador.

Assim, com o intuito de mensurar a qualidade no âmbito do serviço, algumas pesquisas científicas foram desenvolvidas. Dentre essas são reconhecidas nas literaturas da qualidade e marketing de serviço inúmeros modelos e ferramentas para avaliar a qualidade neste domínio. Contudo, cada uma dessas maneiras de avaliar a qualidade do serviço apresenta concepções diferentes em relação às percepções e expectativas dos clientes. Dessa forma o comportamento do cliente, nomeadamente as expectativas e percepções, é considerado o componente principal de estudo das pesquisas empíricas.

Não obstante, compreende-se que a satisfação do cliente depende da qualidade do serviço, a qual, por sua vez, depende da comparação da percepção do serviço prestado com o serviço desejado. Na verdade, existe qualidade quando a percepção de desempenho do serviço prestado ultrapassa as percepções do cliente. Porém, quando a referida expectativa se tornar frustrada, entende-se que o serviço não atendeu as expectativas do seu público, e por isso, não terá qualidade.

Zeithaml (1988) afirma que qualidade percebida pode ser considerada um factor de superioridade ou, nomeadamente, excelência. No entanto, isso significa que cabe ao

utilizador a tomada de decisão. No entanto, o mesmo autor cita Olshavsky (1985) quando refere que a qualidade é uma “forma de avaliação global de um produto”, mas vale ressaltar que essa avaliação enquadra-se também no referido serviço. (p. 5)

Os modelos e ferramentas abordadas neste capítulo - modelo de qualidade de serviço de Grönroos, modelos dos *gaps*, ferramenta SERVQUAL e SERVPERF - visam perceber de que depende a qualidade do serviço. Neste sentido, Grönroos desenvolveu um modelo que tinha como intenção orientar os gestores e também pesquisadores, no que diz respeito às percepções dos clientes. Esse modelo distingue duas dimensões: qualidade técnica e qualidade funcional.

Por outro lado, desenvolveu-se um estudo que possibilitasse visualizar e tomar medidas cabíveis e decisórias sobre as discrepâncias entre o fornecedor de serviço e os seus clientes que ficou conhecido por modelo dos *gaps* ou hiatos. Este modelo tem como funcionalidade apresentar as discrepâncias existentes entre as lacunas da percepção e expectativas do serviço no que diz respeito ao cliente. Neste mesmo sentido surgiu a ferramenta SERVQUAL que tem na sua estrutura duas variáveis principais: expectativas e percepções. Esta ferramenta tem como finalidade mensurar as opiniões dos clientes no sentido da desconfirmação, ou seja, é a diferença entre a percepção e as expectativas que resultará a qualidade do serviço. E, por fim, o capítulo termina com o prolongamento da evolução dos estudos empíricos sobre a qualidade de serviço, para a ferramenta SERVPERF, que mede a qualidade de serviço, tendo apenas como referência as percepções dos clientes. Esta ferramenta surgiu de um conjunto de críticas à SERVQUAL, sendo mais simples aplicar.

De seguida, o capítulo subsequente explica o processo da avaliação da qualidade do serviço prestado pelo caso específico das instituições de ensino superior.

CAPÍTULO 3 – AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO PELA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICO

3.1. Introdução

Este capítulo tem por objetivo apresentar uma revisão da literatura sobre a avaliação da qualidade na prestação de serviço do ensino superior. Inicialmente será apresentada uma explanação sobre a qualidade do serviço num âmbito organizacional. No ponto subsequente será abordada a qualidade e avaliação na prestação de serviço do ensino superior. A sessão seguinte incide sobre a avaliação da qualidade na perceção externa e o capítulo encerra-se com uma breve conclusão.

3.2. Qualidade do serviço prestado num contexto organizacional público

Os serviços públicos, que decorrem do contexto geral e que vêm enfrentando certas pressões, têm como finalidade melhorar a eficiência, eficácia e qualidade do serviço prestado. Alves (2009, p. 67) explica que “as organizações excelentes desenham, gerem e melhoram os seus processos para satisfazer completamente os seus clientes e outros grupos de interesses e gerar cada vez mais valor”. De acordo com Neves (2002) a qualidade nos serviços públicos deve ser entendida do ponto de vista dos cidadãos:

“Só existe na medida em que têm que servir os cidadãos; os cidadãos e as suas necessidades são a razão, primeira e última, da existência do serviço público. Logo, e nesta medida, compete aos cidadãos avaliarem o desempenho e a qualidade do serviço público” (p. 50).

É uma fase em que se exige à Administração Pública um grande esforço de adaptação ao novo contexto global: “Administração Pública estar num estado transitório, entre a necessidade de ser organizável e estável, por outro lado de ser sensível a adaptação e ao mesmo tempo mutável” (Frederick, 1976, p. 566). Apesar disso, devemos ressaltar que o aspecto qualidade no sector público e privado diverge, uma vez que no sector público os objetivos da organização estão simplesmente voltados para a distribuição dos serviços e,

consequentemente, para o bem-estar social dos cidadãos. Não obstante, verifica-se em alguns serviços públicos a ocorrência de monopólio ocasionando dificuldades aos clientes insatisfeitos de recorrer a outros fornecedores e, também, da aplicação de medidas de melhoria da qualidade do serviço prestado. No sector privado, em contrapartida, o mercado torna-se dinâmico devido à flexibilidade da concorrência, determinando, assim, as decisões das escolhas individuais ou colectivas.

Do mesmo modo Alford (2002), destaca que o cliente no sector privado está devidamente envolvido numa troca de mercado, entre cliente e empresa. Em que, ambos expressam as suas preferências em relação ao produto e/ou serviço. Por outro lado, nesse processo as escolhas são de certa forma individuais, isto é, o agente social da escolha decide racionalmente consumir o bem ou serviço, enquanto que o resultado dessa operação ocasionará na apropriação, por parte da empresa, sendo este um maximizador dos lucros.

Nesse sentido, podemos observar que no sector público, a designação cliente tende a ser considerada sobre “a função de expressar preferências sobre o valor que deve ser produzido, incluindo a forma como deve ser pago” (Alford, 2002, p. 338). Nesse âmbito, o valor público é considerado colectivo, tendo implicações nas decisões que, evidentemente, são colectivas. Com isso percebe-se, também, que o cliente público se isenta, em alguns casos, de pagar pelo benefício do serviço, pois a própria organização pública os oferece de forma gratuitamente aos seus contribuintes que, neste caso, tratar-se-á dos cidadãos. Neste sentido, Fountain (2001, p. 71) explica que a Administração Pública no sentido de “Estado torna-se um prestador de serviço em troca de impostos e os cidadãos tornam-se clientes”.

3.3. Qualidade e avaliação na prestação de serviço do ensino superior

Ling *et al.* (2010, p. 127) afirma que é impossível definir com certa precisão o termo qualidade no ensino superior, esclarecendo que “um sentido único de qualidade da educação não é possível, pois seria mais apropriado definir a qualidade do ensino superior com base nos critérios estabelecidos pelos utilizadores”. Assim, percebe-se a complexidade desta questão e a possibilidade de podermos entender a qualidade no âmbito da educação de diferentes perspectivas.

Parasuraman *et al.* (1985) evidencia que a qualidade está em satisfazer ou exceder as expectativas dos clientes, nomeadamente nos serviços de educação. No mesmo sentido, Kandampully (1998) identifica que o objetivo principal do prestador de serviço é semelhante aos bens tangíveis, isto é, satisfazer as necessidades dos utilizadores, mas, para o atingir, os prestadores do serviço precisam compreender como os clientes avaliam o serviço prestado pela instituição.

O caso da educação insere-se num contexto muito específico. De acordo com Sobrinho (2003, p. 110), nota-se que dentre várias prioridades da avaliação no ensino superior são de destacar os “significados sociais de que se reveste a formação promovida nas actividades de ensino, pesquisa e extensão, procurando assim interrogar sobre os efeitos sociais dos trabalhos produzidos e dos serviços oferecidos”.

No entanto, a avaliação do ensino superior também implica uma reflexão sobre os significados dos produtos universitários, sob a óptica da qualidade científica. Nesse sentido Nevo (1997) reflete sobre as especificidades da avaliação educacional:

“Proporciona duas funções principais: formativa e somativa, sendo que aquela é empregada para conhecer e aperfeiçoar uma actividade que está sendo executada ou uma realidade que precise de ajustamento, enquanto que a última tem como função central render contas, para certificar ou para seleccionar” (p. 156).

No contexto da avaliação educacional, Penin (2005) argumenta que as Universidades são consideradas as instituições de maior estabilidade no mundo ocidental, apresentando assim desde o período do século XII a incumbência de procurar o conhecimento e a verdade. Porém, no século XX as instituições de ensino superior em envolvimento com a comunidade, principalmente em relação à qualidade na prestação de serviços, passou a ser exigida pelos governos e pela sociedade. Os objetivos do ensino superior são, de facto, muito específicos:

“Investigar com o propósito de encontrar a verdade; ser um centro de cultura, porque a verdade não está somente na ciência e o homem deve ser educado de forma ampla e por último ensinar porque a verdade deve ser transmitida em toda sua dimensão, mesmo no ensino das aptidões profissionais” (*op. cit*, p. 35).

Assim, observa-se que são atribuídas à Universidade responsabilidade no aperfeiçoamento dos cidadãos com o intuito de os socializar mediante o meio cultural, económico e político. Com isso, a Universidade é considerada uma instituição social e política que “produz e difunde os conhecimentos e a formação técnica e social” (Sobrinho, 2003, p. 99).

Bertolin (2009) explica que, ao longo da década de 90, começaram a surgir diversos pensamentos sobre qualidade em Ensino Superior. Nesse sentido, Barnett (1992, p. 129) afirma que “não é possível formar opinião consistente sobre qualidade em ensino superior sem antes ter uma razoável concepção da própria educação superior”. Nesse aspecto, é importante compreender diversas abordagens que, notadamente, sustentam a educação superior num âmbito contemporâneo:

“Educação superior como produção de recursos humanos qualificados; educação superior como formação para a carreira de pesquisador; educação superior como gerenciamento eficiente da oferta de ensino; educação superior como meio de ampliar as oportunidades na vida” (*op. cit*, p. 129).

Assim, são sugeridas por Barnett (*op.cit*), três principais correntes: objectivista, relativista e desenvolvimentista. A primeira defende a possibilidade de identificar e quantificar aspectos da educação superior, sendo aplicável de forma geral às instituições; a segunda fundamenta-se na política pública; por último, a concepção desenvolvimentista, que surgiu das barreiras encontradas nas visões anteriores, demonstra que os elementos da organização desempenham uma autoavaliação da instituição, focalizada assim na melhoria contínua da qualidade.

Harvey e Green (1993) explicam, através das suas pesquisas sobre qualidade em ensino superior realizada no Reino Unido, diversas percepções da qualidade. Assim, entende que a qualidade pode ser compreendida como excepcional, como perfeição ou consistência,

como ajuste a um propósito, como uma relação custo-benefício, ou como uma transformação. Nesse sentido, autores, afirmam que a qualidade dita como fenómeno excepcional aponta diversas variantes:

“ (...) Uma universidade que atrai os melhores alunos, os melhores professores (com prémio Nobel), que possui os melhores recursos físicos (laboratórios, bibliotecas etc.) são, por natureza, de qualidade e de excelência (ou um centro de excelência) ” (*op. cit*, p. 12).

No que se refere à percepção da qualidade como perfeição ou coerência, pode-se assegurar que nesse ponto de vista a ênfase está focalizada no processo do serviço e/ou produto e concomitantemente define especificações a serem cumpridas correctamente. Essa concepção está, assim, ligada a uma cultura da qualidade de acordo com a qual os membros da organização são também responsáveis pela qualidade da entrada e saída do serviço, uma vez que a cultura organizacional pressupõe incentivar que todos os membros integrantes (designados por clientes internos) possam desempenhar excelência naquilo que estão a desenvolver aplicando, assim, uma política de prevenção das falhas, com vista a atingir a situação de zero-defeitos (cf. Crosby, 1979).

A concepção da qualidade como ajuste a um propósito considera que o serviço se ajusta aos requisitos pré-estabelecidos pela instituição, com o fim de que a satisfação seja atingida, sendo assim considerada uma definição funcional da qualidade. A qualidade como relação custo-benefício refere-se à eficiência económica, envolvendo a prestação de contas aos governos e contribuintes. Soma-se a isto o conceito de qualidade como transformação, que transmite assim a percepção de mudança qualitativa, como explicam Harvey e Green (1993):

“O provedor (professor ou instituição) não faz algo para o cliente, mas faz algo ao cliente, transforma-o. (...) a qualidade está, por um lado, no desenvolvimento das capacidades do consumidor (aluno) e, por outro, em possibilitar-lhe influir na sua própria transformação, sendo assim um valor agregado ao aluno em termos de incremento de conhecimento, habilidades e destrezas, como também a capacidade de incrementar no aluno a lucidez, a autoconfiança e o pensamento crítico” (*op. cit*, p. 18).

Consta-se que, durante o período do neoliberalismo, a educação superior se apresentava como missão relevante para “o crescimento da economia e a preparação dos indivíduos para o mercado de trabalho” (Bertolin, 2009, p. 134). Nessa época as instituições actuavam no propósito de atingir a eficiência e eficácia e, conjuntamente, alcançar os objetivos com o mínimo de custo e considerada maximização. No entanto, conforme Bertolin, explica o termo eficiência encontra-se inserido num “contexto da qualidade de ensino superior que engloba a racionalidade de gastos, alta produtividade e desempenho gerencial-administrativo” (*op cit*, p. 136). Efetivamente, a visão pluralista da qualidade de ensino superior prioriza a questão económica, desenvolvimento cultural, social e democrático, pois considera que são questões relevantes para os propósitos da educação superior, devendo ser consideradas as especificidades de cada situação, bem como as referentes a níveis locais, institucionais e regionais distintas.

Na visão de Fazendeiro (2002), a apreciação da qualidade em Ensino Superior deve ser considerada no plano macro de avaliação os resultados e desempenho do sistema e, também, é vislumbrada no plano mega, considerando a importância dos resultados para a sociedade. No entanto, o autor considera também a equidade, relevância e eficiência como dimensões essenciais:

“Equidade refere-se às condições de igualdade de oportunidades no acesso e sucesso educativos por parte de todos e de cada um; relevância refere-se à qualidade nos resultados, socialmente relevantes, face às necessidades e às expectativas dos indivíduos e da sociedade em todas as suas dimensões, económica, social ou cultura; eficiência e a eficácia na gestão dos recursos implicam excelência da governação” (*op. cit*, p. 64).

Por sua vez, Garcia (2000), argumenta que a qualidade em educação pode ser deliberada e controlada, uma vez que a relevância garantiria correlação entre os estudantes que aprendem e os requisitos sociais e individuais. Isto implica que a avaliação estaria situada numa integração entre as supostas necessidades sociais. Por outro lado, a qualidade como eficácia refere-se, de certa forma, a algo que os estudantes aprenderiam no prazo estabelecido, enquanto que a qualidade como eficiência garantiria que os meios, estratégia e recursos elevassem o aspecto tecnológico e económico do país. Portanto, no sentido da

equidade, a qualidade significa, de forma geral, que os estudantes tenham igualdade de oportunidades.

Por outro lado, Davok (2007, p. 506) argumenta que “qualidade educacional surge para referenciar a eficiência, a eficácia, a efectividade e a relevância do sector educacional e, sobretudo nos sistemas propriamente educacionais e instituições”. A qualidade pode ser entendida como a dimensão de intensidade de algo que, por sua vez, significa a perfeição relativamente às expectativas das pessoas”. Assim, Demo (2001) explica que:

“Quantidade, para qualidade, é base e condição. Como base, significa o concreto material, de que também é feita a vida. É corpo, tamanho, número, extensão. Como condição, indica que toda pretensão qualitativa passa igualmente pela quantidade, nem que seja como simples meio, instrumento, insumo. [...] Qualidade, por sua vez, aponta para a dimensão da intensidade. Tem a ver com profundidade, perfeição, principalmente com participação e criação”. (p.10)

Davock (2007, p. 507) faz referência à determinada distinção entre qualidade formal e política, uma vez que a primeira está relacionada com a capacidade de “manejar meios, instrumentos, formas, técnicas, procedimentos diante dos supostos desafios do desenvolvimento”, enquanto que o último tem como condição básica a participação do indivíduo, relacionando-se a fins, valores e conteúdos”. Percebe-se ainda que ambas sejam complementares no caso específico da qualidade no ensino superior. Além disso, pode-se depreender que a relevância da qualidade académica, qualidade social e qualidade educativa são essenciais para a evolução da educação superior.

Para isso, Demo (1985) declara que:

“Qualidade académica é a capacidade de produção original de conhecimento, da qual depende intrinsecamente a docência (p. 35). Qualidade social refere-se à função das Instituições de Ensino Superior de realizarem actividades de extensão, descobrindo e intervindo na realidade social (p. 38). Por último, qualidade educativa é revelada pela capacidade das Instituições de Ensino Superior empenhar seus esforços na formação plena do cidadão (p. 39) ”.

Nesse contexto Sander (1995) reflete sobre a relevância dos critérios de eficiência, eficácia, efectividade e relevância, que contribuem para a formação do conceito de qualidade na gestão educacional, conforme nos indica:

“A eficiência é o critério económico que revela a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo (...); A eficácia é o critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar as metas estabelecidas ou os resultados propostos (...); A efectividade é o critério político que reflecte a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade externa (...). A relevância está directamente relacionada à actuação da educação para a melhoria do desenvolvimento humano e qualidade de vida dos indivíduos e grupos que participam do sistema educacional e da comunidade como um todo (...)” (*op. cit.*, pp.43-50).

Assim urge, pois compreender que as instituições, de um modo geral, enfrentam grandes desafios em função das exigências dos utilizadores que são os seus clientes externos, que se têm vindo a tornar cada vez mais exigentes, com crescentes expectativas em relação ao serviço. Assim, as Instituições de Ensino Superior contemporâneas compreenderam que o ensino é uma forma de prestação de serviço à sociedade, e desse modo é necessária ser reconhecida e avaliada as opiniões dos seus clientes. Além disso, observa-se o número crescente de instituições de ensino superior no mercado competitivo que, por sua vez, leva a que sejam implementados padrões de qualidade cada vez mais exigentes que visam a satisfação dos seus clientes.

Para tanto, compreende-se então que a qualidade de serviço deva ser avaliada do ponto de vista externo da organização. A secção seguinte desenvolve este tema.

3.4. Avaliação da qualidade na percepção do cliente externo da organização pública

A avaliação da qualidade, na concepção de Morrison (1996), diz respeito ao cliente externo que, na maioria das vezes, está conscientemente preocupado com a qualidade do serviço prestado. Contudo, Mosahab *et al.* (2010, p. 13) explicam que a qualidade de serviço pode consistir numa situação em que a instituição procura mesmo superar as expectativas e

percepções dos seus clientes. Assim, uma das estratégias fundamentais numa instituição de ensino contemporânea está em não só atender mas cada vez mais em ou exceder as expectativas do cliente.

Neste contexto de plena modificação concorrencial entre as organizações de ensino é importante reflectir sobre esta questão:

“Os serviços são geralmente comprados e/ou adquirido e consumidos simultaneamente, exigindo assim contacto directo entre os clientes e funcionários, pois ambos interagem uns com os outros dentro das instalações físicas da organização. Este por fim deverá apoiar as necessidades e preferências dos empregados e clientes de forma simultânea”.

Bitner (1992, p. 58)

Não obstante, logo se percebe, na opinião de Salomi *et al.* (2005, p. 288), que as “buscas pela satisfação do cliente externo juntamente com outros fatores tem contribuído para que haja uma maior atenção direccionada aos clientes”. Isso implica compreender que tal busca resultará na melhoria da qualidade do serviço, tendo em vista a inter-relação dos seus componentes agregadores que, de alguma maneira, fazem parte da produção do serviço, porém, são considerados que “na etapa intermediária da produção de um serviço, o sector recebedor é designado como cliente interno.”

De acordo com Chien e Moutinho (2000), os clientes externos estão mais propensos a tomarem decisões naquilo em que consideram mais relevante para si. Apesar disso, a relevância da subjectividade individual ou colectiva num processo decisório é essencial e, por sua vez, influenciará os relacionamentos de ambos os clientes, internos e externos à organização que presta o serviço. Por outro lado, os consumidores são considerados responsáveis pela criação da imagem organizacional que, em alguns aspectos, é favorável e desfavorável. Isto em certas circunstâncias, mais graves, pode até ocorrer no desprestígio da organização para a sociedade em geral. Neste sentido, as instituições devem procurar continuamente estratégias que permitam uma inter-relação mais próxima com os seus clientes, e que possam assim conhecer as suas necessidades e monitorizar as suas opiniões sobre aquilo que almejam alcançar ou esperam receber como resultado final do serviço. Por outro lado, Fornell e Wernerfelt (1987) identificam que a insatisfação do cliente se

encontra relacionada com certo desconforto, causado pelo retorno insuficiente, em detrimento do resultado esperado do serviço, levando em consideração a percepção do utilizador.

3.5. Conclusão

O presente capítulo apresentou uma revisão da literatura sobre os principais aspectos da avaliação da qualidade do serviço prestado num âmbito organizacional, localizando a percepção do cliente externo. De facto, nas últimas décadas a qualidade vem-se destacando pelo conceito de maximização da satisfação dos seus utilizadores, visando atingir a excelência no desempenho da prestação de serviço.

No caso específico da educação, os clientes vêm-se tornando cada vez mais exigentes em relação à prestação de serviço prestado pelas instituições de ensino superior. Nesse âmbito, estas instituições procuram activamente adequar-se aos novos padrões de exigência, programando medidas e projetos que visam a melhoria contínua nos estabelecimentos de ensino superior, com base nas opiniões do cliente externo. Nesse sentido, a relevância da avaliação da qualidade de serviço em ensino superior está continuamente voltada para a garantia da qualidade nos aspectos intrínsecos e extrínsecos à organização. No entanto, cada vez mais estas instituições procuram ultrapassar as expectativas dos seus clientes, que utilizam inúmeros critérios avaliativos para, assim, demonstrarem as suas opiniões sobre o serviço prestado.

Observamos então que essa avaliação é de suma relevância no contacto directo do cliente com a instituição do ensino superior. Assim, pode-se destacar como factor primordial para esta pesquisa o valor das percepções dos clientes em relação ao serviço prestado pela instituição de ensino superior que foi seleccionado.

Na parte II é apresentado o estudo empírico.

PARTE II – ESTUDO EMPIRICO

CAPÍTULO 4 - Metodologia

4.1. Introdução

Este capítulo tem como finalidade explicar a metodologia utilizada nesta pesquisa e apresentar o modelo de análise, os objetivos e questão de investigação, refletindo sobre os principais constrangimentos observados durante o trabalho de campo. De seguida, apresenta-se a selecção do caso e por fim a operacionalização da metodologia.

4.2. Opções metodológicas

Para execução desta pesquisa foi considerada a análise exploratória porque tem como finalidade “explorar ou examinar um problema ou situação para proporcionar conhecimento e compreensão e em seguida pesquisa descritiva, por sua vez, tem como objetivo principal a descrição de algo” (Malhotra *et al.*, 2005, pp. 56-57).

Assim, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa porque permite a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito e posteriormente uma pesquisa quantitativa porque traduz em números opiniões e informações para serem analisadas. Malhotra (*op. cit.*, pp. 113-114) afirma que a primeira “proporciona melhor visão e compreensão do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados”. No mesmo sentido Flick (2009, p. 23) afirma que os “aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha adequada de métodos e teorias convenientes, no reconhecimento e análise de diferentes percepções, nas reflexões dos pesquisadores a respeito das suas pesquisas como parte do processo de produção do conhecimento e também na variedade de abordagens e métodos”. Contudo tal pesquisa apresenta, em parte, característica descritiva no qual “os dados recolhidos são em forma de palavras ou imagens e não de números” (Bogdan e Biklen, 1994, p. 48). Cassel *et al.* (2006) esclarecem que em princípio pode-se considerar que a pesquisa qualitativa é definida pela isenção da utilização de números ou procedimentos estatísticos.

Como estratégia de pesquisa, adotou-se o estudo de caso como ferramenta essencial para o contexto presente numa organização do ensino superior: Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Yin (2005, p. 32) explica que “um estudo de caso é que analisa empiricamente um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”. Contudo, aquele pode ser considerado uma “estratégia de pesquisa que enfoca a compreensão dinâmica dentro de uma única configuração organizacional e que normalmente combinam métodos de colectas de dados, tais como inquéritos, questionários e observações” (Eisenhardt, 1989, p. 534). Neste âmbito, são consideradas aceitáveis a utilização das abordagens qualitativas ou quantitativas ou ambas num estudo de caso, sendo que várias pesquisas demonstram a adequação da metodologia do estudo de caso à investigação empírica (cf. Grönroos, 1998; Perry, 1998; Eisenhardt, 1991; Parasuraman *et al.*, 1988).

Com efeito, a pesquisa que norteia o presente estudo de caso tem como objetivo principal analisar a qualidade da prestação de serviços no ensino superior da UFMA, levando em consideração as opiniões dos seus clientes, a saber, os alunos desta instituição. A pesquisa de campo foi realizada na referida Universidade, localizada na cidade de São Luís do Maranhão. Para efectuar a recolhas dos dados foram realizadas entrevistas e aplicados inquéritos a funcionários e alunos.

4.3. Ferramenta de análise

A ferramenta de análise adoptada nesta pesquisa foi o SERVPERF, uma vez que a percepção do cliente sobre o serviço será o norteador principal para a mensuração da qualidade percebida. Tal ferramenta permite mostrar com mais precisão que a satisfação do cliente apresenta efeitos significativos na intenção da obtenção do serviço ou até mesmo nas compras de um determinado produto. Para tanto, Cronin e Taylor (1994; 1992) retratam que as atitudes dos clientes são vistas como uma maneira individual ou colectiva perante os serviços desejados. Em suma, esta ferramenta tem como objetivo principal analisar a variável percepção no âmbito do cliente externo no que se refere à avaliação da qualidade no ensino superior.

Neste sentido, a ferramenta de análise permite uma avaliação mais acurada no que diz respeito às atitudes dos clientes mediante a qualidade global do serviço, sendo considerada uma forma longitudinal onde as percepções são medidas após o serviço. Para tanto, os defensores da ferramenta em questão evidenciam que na composição dos itens há evidência de redução dos quarenta e quatro encontrados no SERVQUAL para vinte e dois em relação à avaliação do desempenho da organização. Assim, o SERVPERF é considerado uma alternativa àquele para a mensuração da qualidade do serviço, garantindo que “mensuração baseada no desempenho da qualidade de serviço pode ser considerada a melhor forma de estabelecer a qualidade no campo do serviço” (Cronin e Taylor, 1992, p. 55).

Observou-se, ainda, nos trabalhos empíricos de Cronin e Taylor (1994; 1992), os testes das seguintes hipóteses: “ (...) satisfação do cliente é um antecedente da qualidade do serviço percebido; satisfação do cliente tem um impacto significativo sobre as intenções da compra e por fim a qualidade do serviço percebido tem um impacto significativo sobre as intenções da compra” (1992, p. 59). Estes investigadores defendem que a ferramenta SERVPERF é considerada a mais adequada entre outros instrumentos, uma vez que apresenta uma redução de aproximadamente cinquenta por cento dos itens que fazem parte no SERVQUAL e também por apresentar uma maior abrangência em termos de conceção geral da qualidade de serviço. Para além disso, as investigações dos citados pesquisadores apontam para o facto de que o desempenho da qualidade do serviço deverá ser mensurado como uma atitude e com a abordagem da referida escala.

4.4. Objetivos e questão de investigação

Os objetivos e questão de investigação da presente dissertação inserem-se num processo metodológico que assim tendem alcançar determinados resultados. Para tanto, aqueles “definem as linhas de prospectiva a desenvolver que proporcione valor acrescentado à situação de partida” (Carvalho, p. 107). Os objetivos e questão de investigação entrelaçam-se, uma vez que os primeiros pretendem traçar caminhos metodológicos para dar resposta consistente ao último.

A presente investigação tem como objetivo geral analisar a qualidade da prestação de serviço no ensino superior no caso da Universidade Federal do Maranhão do ponto de vista do cliente externo. Perante esse objetivo tão abrangente, foram delineados metodologicamente os objetivos específicos: analisar as percepções do ponto de vista do cliente externo em relação à qualidade na prestação de serviço e assim avaliar a qualidade do serviço sob o ponto de vista do cliente externo.

De acordo com Voss *et al.* (2002, p. 199) o “ponto de partida para a investigação de caso é o quadro de questões de investigação”. Neste sentido, apresenta-se a seguinte questão de investigação: Como avaliar a qualidade na prestação de serviço no ensino superior do ponto de vista do cliente externo?

Eisenhardt (1989, p. 536) chama à atenção para o facto que a “questão de investigação, em termos gerais, é de suma importância no que diz respeito à construção de determinada teoria a partir de um estudo de caso”. Contudo, a mesma autora esclarece que a questão de investigação, seja elaborada no início ou durante a pesquisa, poderá de alguma forma ser alterada no transcurso do processo, segundo a necessidade da situação vigente. Dessa forma os objetivos e a questão de investigação contribuem, de forma significativa, para delinear o tipo de dados a serem recolhidos e as ferramentas a serem usadas, nomeadamente no que diz respeito às entrevistas e questionários aplicados ao público-alvo.

4.5. Constrangimentos

No decorrer da pesquisa empírica constataram-se alguns constrangimentos referentes à recolha de dados no respeitante à qualidade da prestação de serviço no ensino superior. Em primeiro lugar, observou-se a amplitude do assunto mediante a revisão da literatura. Em segundo lugar, foi notório o desinteresse de alguns colaboradores internos, nomeadamente aqueles que são responsáveis pelas chefias imediatas, em partilhar as suas opiniões em relação à qualidade da prestação do serviço oferecido aos seus clientes. Em terceiro lugar, o tempo disponível foi considerado escasso na etapa da recolha de dados na forma presencial, uma vez que parte dos inquiridos não dispunham de tempo disponível para colaborar, dificultando assim, em parte, o desenvolvimento do trabalho empírico. Por

fim, a distância física entre os dois países, Brasil e Portugal, dificultou em grande parte a recolha da informação, fosse na forma presencial ou por correio electrónico.

4.6. Selecção do caso

Para execução desta pesquisa adotou-se, a selecção de um caso real, o qual foi considerado um factor preponderante para a “construção de teoria a partir de estudos de casos” Eisenhardt (1989, p. 537). Voss *et al.* (2002, p. 197) afirmam que um estudo de caso além de ser um “método é considerado uma análise na pesquisa de campo, sendo assim possível usar diferentes casos de uma mesma empresa para estudar questões distintas”. Ainda este autor, argumenta que “a maneira tradicional de amostragem é de identificar uma população e então seleccionar uma amostra aleatória estratificada” (*op. cit.*, p. 203). Além disso, Eisenhardt (1989) defende que é necessário combinar diferentes métodos de recolhas de dados para assim obter um resultado mais preciso à realidade.

Para esta pesquisa adotou-se um caso único realizado na Universidade Federal do Maranhão, especificamente no Centro de Ciências Sociais (CCSo), apresentando como universo de pesquisa os cursos de bacharelados, e o Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas no âmbito do Centro de Ciências Sociais. A amostra foi definida pela facilidade de acesso, sendo composta por 9 departamentos no setor dos bacharelados. No Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas funciona um mestrado e um doutoramento nesta área. Os dados foram recolhidos através de entrevistas e inquéritos por questionários. Este último foi submetido aos inquiridos por meio de correio electrónico, o que correspondeu ao envio de 232 questionários, dos quais somente 47 responderam às questões propostas.

Deste modo, a pesquisa de campo consistiu na recolha dos dados submetidos aos sujeitos pesquisados. Desta maneira “o trabalho de campo refere-se ao estar dentro do mundo do sujeito, tratando-se assim de locais onde os sujeitos se entregam às suas tarefas quotidianas” (Bogdan *et al.*, 1994, p. 113). Contudo, no que concernem as técnicas de amostragem para realização da pesquisa de campo pretendeu-se adotar a respectiva não-probabilística bola-de-neve com base assim no pensamento de Malhotra *et al.* (2006, p.

329) “em que um grupo inicial de entrevistados é seleccionado aleatoriamente. Seleccionam-se entrevistados subsequentes com base em informações fornecidas pelos entrevistados iniciais”.

4.7. Operacionalização da metodologia

A sistematização da operacionalização da metodologia visa apurar e dar sustentação empírica aos acessos e recolha dos dados (através de inquéritos por entrevistas e questionários) e por fim analisar os referidos dados recolhidos durante a presente pesquisa. Desta forma, a Instituição do Ensino Superior analisada autorizou a pesquisa de campo possibilitando o acesso livre e imediato às informações organizacionais e também sugerindo, em parte, algumas indicações, referentes aos recursos humanos da organização, que viessem colaborar significativamente com as etapas de sequências das entrevistas e questionários aplicados pelo investigador. Mediante isso, em cada etapa da operacionalização da metodologia, foi esclarecido o objetivo deste trabalho e a sua relevância para a instituição e também para a sociedade.

Desta feita a recolha de dados na opinião de Ketele e Roegiers (1999, p.12) diz respeito à “compreensão de uma determinada situação (...) ou precisamente ao processo organizado posto em prática para obter informações junto de múltiplas fontes (...) no quadro de acção deliberada cujos objetivos foram claramente definidos e que dá garantias de validades suficientes”. Neste sentido foi providenciada a recolha de informação junto ao público-alvo interno da Universidade Federal do Maranhão nos períodos de Julho, Agosto e Setembro de 2010 realizando-se, assim, neste período, um estudo exploratório e descritivo.

Para a análise estatística dos dados quantitativos foi utilizado o *software* EXCEL 2003 para Windows 07. Tal suporte permitiu a análise e tratamentos dos dados, mediante a estatística descritiva (médias, mínimo, máximo, frequências absolutas, frequências relativas, desvio-padrão, etc.).

4.7.1. Entrevistas aplicadas aos funcionários

O trabalho de campo iniciou-se com a recolha de dados qualitativos e foi realizada nos períodos de Julho, Agosto e Setembro de 2010. Foram utilizados inquéritos por entrevista com perguntas abertas, sendo que, do total de 12 entrevistados, somente 6 responderam às questões propostas. Em Fevereiro de 2011 foi necessário reenviar aos entrevistados o guião com dez entrevistas, por endereço eletrónico, uma vez que, por motivo de força maior, não puderam responder a tempo às questões submetidas anteriormente. Dessa feita, foi possível recolher precisamente 2 entrevistas aleatoriamente, para então sabermos as opiniões de outros servidores da Universidade Federal do Maranhão, tendo sido possível obter exatamente um resultado total de 6 entrevistas realizadas com sucesso, conforme o Quadro 4 abaixo:

Quadro 4: Distribuição dos dados recolhidos por período

| Dados recolhidos | | |
|---------------------------|----------|------|
| Período | 2010 | 2011 |
| Número | | |
| Entrevistas Presenciais | 12 | - |
| Entrevistas <i>online</i> | - | 10 |
| Respostas | 6 | 0 |
| Subtotal | 6 | |
| Total de respostas | 6 | |

Fonte: Idealização própria (dados da pesquisa)

Ketele e Roegiers (1999, p. 22) afirmam que a entrevista:

“É um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas seleccionadas cuidadosamente, a fim de obter informações sobre os factos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na percepção dos objetivos da recolha de informações”.

As questões das entrevistas foram organizadas sob a forma de guiões a serem aplicados aos colaboradores da Universidade Federal do Maranhão (Anexo 1). Este suporte teve como

objetivo principal sistematizar as perguntas que seriam colocadas aos entrevistados e assim facilitar ao investigador os procedimentos das perguntas no decorrer das entrevistas. Importa referir que as entrevistas realizadas no local de trabalho e marcadas com a devida antecedência, tiveram uma duração mínima de oito e máxima de vinte minutos.

O trabalho de entrevista iniciou-se com a colaboração de duas chefias imediatas da Administração Superior da Universidade Federal do Maranhão, tendo como objetivo inicial perceber de uma forma geral a realidade sobre a percepção da qualidade na prestação do serviço oferecido pela instituição aos seus clientes. Num segundo momento as entrevistas foram aplicadas, de forma aleatória, a alguns servidores da instituição que se encontravam disponíveis para responder às questões. Após isso foram efetuadas entrevistas com as chefias imediatas dos departamentos do Centro de Ciências Sociais, do Programa de Políticas Públicas, com uma participação de um determinado colaborador do Programa de Pós-graduação em Educação.

Os dados recolhidos para esta pesquisa assentaram na transcrição integral das entrevistas. Para tal, foi utilizado um sistema de áudio que permitia a gravação das entrevistas e assim fazer as transcrições das mesmas sem adulterá-las. Numa fase posterior, foi permitido recolher imagens das dependências dos departamentos e salas de aulas para vincular ao trabalho de pesquisa em análise. Em suma, durante o processo de recolha de informações na Universidade Federal do Maranhão, principalmente em relação às entrevistas foi garantido o anonimato dos colaboradores das entrevistas.

4.7.2. Questionários aplicados aos alunos

Numa fase seguinte, foram aplicados os questionários aos utilizadores do serviço prestado, aqui conhecidos com a denominação por clientes externos ou alunos da Universidade Federal do Maranhão. Este guião subdivide-se em duas partes: a primeira contém informações sócio-demográficas e a segunda parte é composta pela aplicação da ferramenta SERVPERF (Anexo 2). A aplicação do questionário foi feita através dos endereços electrónicos dos alunos dos cursos de bacharelados do Centro de Ciências Sociais, e também ao Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas.

4.8. Síntese

Este capítulo apresentou sistematicamente os procedimentos metodológicos explicitando a questão de investigação, o objetivo geral e os objetivos específicos, o tipo de pesquisa, os constrangimentos e a fundamentação da seleção do caso utilizado no decorrer da investigação. Desta forma, justifica-se como tipo de pesquisa a análise exploratória, pesquisa descritiva, qualitativa e quantitativa. A ferramenta de análise utilizada está fundamentada no SERVPERF, que analisa as percepções por parte do utilizador externo de uma instituição de ensino superior que presta serviços. Resumidamente, considera-se que tais procedimentos são indispensáveis para a análise dos resultados obtidos e, ao mesmo tempo, para os resultados gerais da investigação.

CAPÍTULO 5 - O Caso da Universidade Federal do Maranhão

5.1. Introdução

Este capítulo tem como finalidade descrever sumariamente o estudo de caso analisado. Para tanto na Secção 5.2 é expressa, sucintamente, a historicidade da Universidade Federal do Maranhão. Em seguida, na Secção 5.3 efectua-se, resumidamente a caracterização do estudo de caso. Por fim, na Secção 5.4, é apresentada uma breve síntese do capítulo em estudo.

5.2. Apresentação da Universidade Federal do Maranhão – Histórico e Caracterização

A Universidade Federal do Maranhão teve origem na remota Faculdade de Filosofia situada em São Luís do Maranhão (1953), conforme relato em UFMA (2000-)¹. Nesse período, constatou-se o contributo relevante das seguintes entidades: Academia Maranhense de Letras, Fundação Paulo Ramos e também o contributo da Arquidiocese de São Luís no que diz respeito à origem da UFMA. Tal universidade, aproximadamente em 1956, passou a agregar a Sociedade Maranhense de Cultura Superior (SOMACS) que tinha como desígnio “promover o desenvolvimento da cultura do Estado e assim criar uma universidade católica” (UFMA, 2000-). Após isto passou a ser reconhecida como Universidade Livre pela União através do decreto nº 50.832 de 1961, passando a ser conhecida como Universidade do Maranhão. Contudo, nessa época, a universidade exercia a sua relevância para a sociedade no que diz respeito à predominância activa da “Faculdade de Filosofia, Escola de Enfermagem, conhecida como São Francisco de Assis (1948), Escola de Serviço Social (1953) e por fim Faculdade de Ciências Médicas (1958)” (UFMA, 2000-).

Posteriormente, foi necessário apelar ao Governo Federal do Brasil por forma a criar uma Fundação oficial, a fim de que pudesse manter a Universidade do Maranhão. O Governo

¹ <http://www.ufma.br/paginas/historico.php#>

Federal do Brasil, através do poder executivo, acatou, de forma decisória, a criação de uma Fundação Universidade do Maranhão que tinha como finalidade “implantar progressivamente a Universidade Federal do Maranhão” (UFMA, 2000-). Esta fundamentava-se juridicamente nos termos da Lei nº 5.152 de 1966, tendo posteriormente sofrido modificações contidas no Decreto-lei nº 921 de 1969 e na Lei nº 5.928 de 1973.

Nos termos da Lei nº 5.152 de 1966 estabelecem-se as normas e diretrizes a serem implementadas e seguidas pela Fundação Universidade do Maranhão. A mesma Lei no seu artigo 8,º aprova o surgimento das seguintes faculdades: Faculdade de Direito (1945), Escola de Farmácia e Odontologia (1945), Faculdade de Filosofia (1956), Faculdade de Serviço Social, Faculdade de Ciências Económicas (1965). Na antiga administração do Reitor Cônego José de Ribamar Carvalho (1972), constatou-se a criação da primeira Unidade do Campus do Bacanga da UFMA, nomeadamente o prédio Presidente Humberto de Alencar Castelo Branco, segundo relata (UFMA, 2000-). Em seguida começaram a ser feitas algumas obras de engenharia civil: Construção do prédio Presidente Humberto de Alencar Castelo Branco até aos dias actuais.

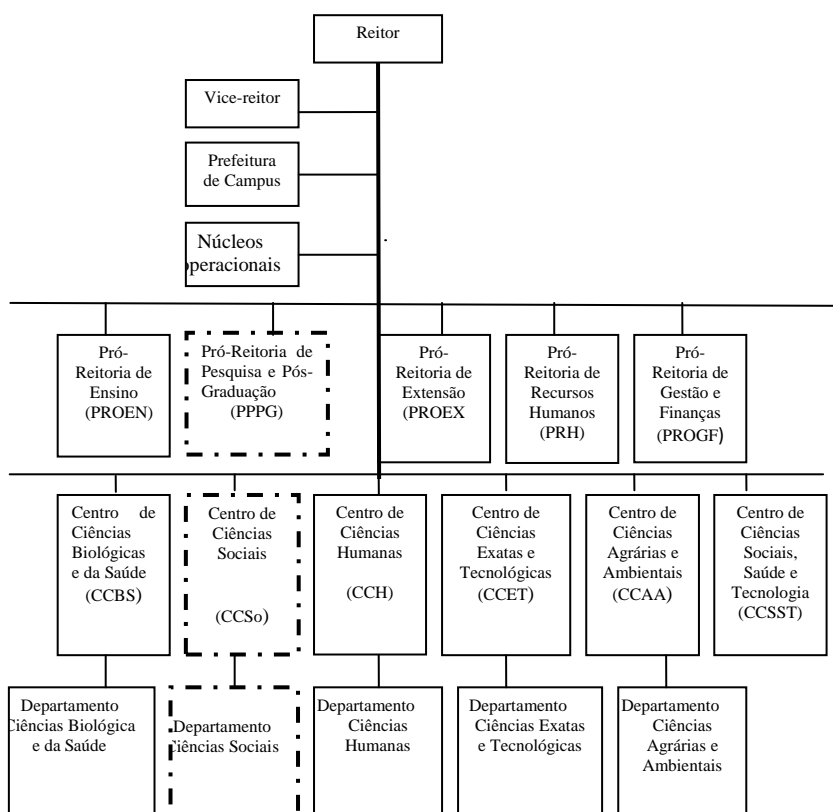
Assim, a Universidade Federal do Maranhão tem procurado alcançar a excelência na qualidade do Ensino Superior. Nessa busca, projeta diretrizes que visam o progresso e a contínua melhoria, tendo sempre como “pano de fundo” a sua missão organizacional. Dessa forma, visa contribuir, de forma satisfatória, para o progresso do Estado do Maranhão, principalmente nas áreas da pesquisa e projetos voltados para o crescimento económico do estado e, também, do país. Este progresso está latente nos diversos campos do saber, quer ao nível da graduação quer da pós-graduação, contribuindo assim para a formação de profissionais e investigadores competentes e aptos à inserção no mercado de trabalho. A Universidade Federal do Maranhão tem como missão:

“Gerar, ampliar, difundir e preservar ideias e conhecimentos nos diversos campos do saber (...), actuando mediante processos integrados de ensino, pesquisa e extensão, no aproveitamento das potencialidades humanas e da região e na formação cidadã e profissional (...)”.

(Brasil, 2008-11)

É uma Universidade considerada pública e gratuita e apresenta na sua estrutura organizacional a existência de oito unidades que são subordinadas à Reitoria: “Pró-Reitoria de Gestão e Finanças; Pró-Reitoria de Recursos Humanos; Pró-Reitoria de Ensino; Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação; Pró-Reitoria de Extensão; Prefeitura de Campus; Reitoria e Núcleos Operacionais” (UFMA, 2000-)². As duas primeiras Pró-reitorias inserem-se na parte Administrativa da instituição, a Reitoria e Prefeitura de Campus têm vínculo direto com a reitoria. No que diz respeito às Pró-reitorias de Extensão, de Ensino e de Pesquisa e Pós-graduação pode-se afirmar que estas fazem parte da estrutura académica da instituição de ensino superior. Os departamentos académicos direccionados para o controlo dos Centros académicos que, por vezes, estão ligados directamente ao Reitor. Para sistematização dessa estrutura organizacional, especificamente académica, segue-se um exemplo para demonstração, conforme Figura 5.

Figura 5: Estrutura académica da Universidade Federal do Maranhão



Fonte: Autor – idealização própria

² <http://www.ufma.br/paginas/estrutura.php>

Em suma, a Universidade Federal do Maranhão, através dos componentes organizacionais, ou seja, as referidas Pró-reitorias, Centro Acadêmicos juntamente com os seus departamentos, são considerados participantes de uma determinada estrutura hierárquica global da Universidade (Anexos 3 e 4). Por outro lado, a UFMA tem implementado, fora da sua sede no Maranhão, alguns campus em diversas áreas do conhecimento, devidamente reconhecidos pelo Governo Federal do Brasil, nas referidas cidades: “Bacabal, Chapadinha, Codó, Grajaú, Imperatriz, Pinheiro e São Bernardo” (UFMA, 2000-). Este alargamento do campus pretende propagar e alargar o ensino superior às diversas culturas do Estado, garantindo assim educação para todos. Neste sentido, a Universidade Federal do Maranhão (2006) implementou o ensino superior na modalidade à distância com base na “portaria nº 682 do Ministério da Educação - MEC” (UFMA, 2000-). Este diploma tem como missão: “Ser o organismo de referência de estudos e pesquisas em Ensino a Distância, congregando pesquisadores, professores, equipa técnica e discentes num processo construtivo e interdisciplinar, objetivando o desenvolvimento contínuo, a ética e afetividade na aprendizagem superior a distância” (UFMA, 2000-). Desta feita, tal núcleo de ensino a distância propicia diversos cursos nas especialidades de bacharelado e pós-graduação em diferentes cidades do Estado do Maranhão.

5.3. Síntese

O presente capítulo apresentou uma súpula histórica da Universidade Federal do Maranhão. Esta percorreu inúmeros caminhos até consagrar-se, pelo Governo Federal do Brasil, como Fundação Universidade do Maranhão, sendo considerada pública e gratuita, e tem como uma das suas finalidades ministrar ensino com qualidade para a sua população. A Universidade tem vindo a sofrer mudanças significativas quanto à inserção de novas tecnologias, criação de novos campus, adequação do espaço físico, aquisição de novos equipamentos, capacitação dos seus colaboradores e formação continuada em ensino superior nos diversos níveis do saber, aos seus utilizadores, entre os quais se destaca a criação de novos mestrados e doutoramentos.

A Universidade Federal do Maranhão tem procurado também investir em tecnologias que possam transportar o ensino superior à distância a determinadas cidades do Estado do

Maranhão. Tal procedimento tem como propósito socializar o saber ao nível do ensino superior, aos colaboradores, através de capacitação profissional, e também aos utilizadores do serviço prestado pela UFMA. Para isso é considerado de suma importância o planeamento de metas organizacionais, levando em consideração a exigência e mudança do cenário social, económico, político e tecnológico do país, uma vez que esses são fatores decisivos e determinantes na elaboração de metas relativamente à organização.

No capítulo seguinte será apresentada a análise dos resultados referente ao estudo do caso da Universidade Federal do Maranhão.

CAPÍTULO 6 - Análise dos resultados

6.1. Introdução

O presente capítulo tem como finalidade apresentar a análise dos resultados da pesquisa empírica, levando em consideração a questão de investigação, objetivo geral e objetivos específicos. Na Secção 6.2 são apresentadas as características da amostra. Na Secção 6.3 é realizado o tratamento estatístico dos dados amostrais, e por último é feita a análise dos resultados com base na aplicação da ferramenta SERVPERF e respectiva síntese.

6.2. Características da amostra e dos inquiridos

A amostra do presente trabalho é caracterizada pelos alunos dos cursos de bacharelados e do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas, sendo estes integrantes do Centro de Ciências Sociais (CCSo), e por uma breve participação dos colaboradores deste centro. Perante isto, é importante realçar que a amostra principal desta pesquisa está direcionada ao corpo discente do centro académico em análise. No entanto, este centro foi escolhido para a análise da amostra devido a sua abrangência na área da ciência social e, também, pela facilidade de acesso as informações.

A recolha dos dados da pesquisa empírica, num primeiro momento, iniciou-se com a realização de entrevistas aos colaboradores do Centro de Ciências Sociais, Programa de Pós-Graduação de Políticas Públicas e uma resumida colaboração da Administração Superior da Universidade Federal do Maranhão. Aquele centro é composto por 11 Coordenações, 10 Departamentos, 1 Diretoria de Centro, e 4 Programas de Pós-graduações. Isto corresponde ao quantitativo de 256 docentes e 43 técnicos (funcionários), perfazendo um total de 299 colaboradores que, juntos, desempenham a função de prestadores de serviços, no âmbito do ensino superior, à comunidade. Mediante o quantitativo dos colaboradores, segue o Quadro 5 abaixo:

Quadro 5: Quantitativo dos Colaboradores do Centro de Ciências Sociais

| CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS | | | |
|--|-----------------|-----------------|--------------|
| DEPARTAMENTOS | DOCENTES | TÉCNICOS | TOTAL |
| Coordenação do Curso de Administração | 1 | 1 | 2 |
| Coordenação do Curso de Biblioteconomia | 1 | 2 | 3 |
| Coordenação do Curso de Ciências Contábeis | 1 | 1 | 2 |
| Coordenação do Curso de Ciências Econômicas | 1 | 1 | 2 |
| Coordenação do Curso de Ciências Imobiliárias | 1 | 1 | 2 |
| Coordenação do Curso de Comunicação Social | 0 | 4 | 4 |
| Coordenação do Curso de Direito | 1 | 2 | 3 |
| Coordenação do Curso de Hotelaria | 1 | 1 | 2 |
| Coordenação do Curso de Serviço Social | 1 | 2 | 3 |
| Coordenação do Curso de Turismo | 1 | 1 | 2 |
| Coordenação do Curso Pedagogia | 1 | 1 | 2 |
| Departamento de Biblioteconomia | 17 | 2 | 19 |
| Departamento de Ciências Contábeis e Administração | 30 | 2 | 32 |
| Departamento de Comunicação Social | 32 | 4 | 36 |
| Departamento de Direito | 40 | 3 | 43 |
| Departamento de Economia | 19 | 1 | 20 |
| Departamento de Educação I | 26 | 2 | 28 |
| Departamento de Educação II | 36 | 1 | 37 |
| Departamento de Serviço Social | 23 | 1 | 24 |
| Departamento de Turismo e Hotelaria | 18 | 1 | 19 |
| Diretoria de Centro/CCSo | 0 | 5 | 5 |
| Programa de Pós-graduação em Cultura e sociedade | 1 | 0 | 1 |
| Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento | 1 | 0 | 1 |
| Programa de Pós-graduação em Educação | 2 | 3 | 5 |
| Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas | 1 | 1 | 2 |
| TOTAL | 256 | 43 | 299 |

Fonte: UFMA - SIGRH (2011)

Portanto, os clientes da Universidade Federal do Maranhão são supostamente conhecidos como cliente externo. Para além disso, acrescente-se os alunos dos citados órgãos acima da instituição como fator principal para a análise deste estudo. Assim, o cliente externo é composto por todos os que usufruem e beneficiam da prestação dos serviços oferecidos pela instituição do ensino superior.

Ademais, no Centro de Ciências Sociais são ministrados aulas aos cursos dos citados departamentos: “Administração, Biblioteconomia, Ciências Contábeis, Ciências Económicas, Ciências Imobiliárias, Comunicação Social, Direito, Hotelaria, Pedagogia, Serviço Social e, Turismo”. (UFMA, 2000-)³. Desses, somente, foi possível recolher as opiniões dos alunos dos cursos de bacharelados de Administração, Ciências contábeis, Ciências Económicas e Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas, devido à disponibilidade dos contactos de endereços electrónicos.

6.3. Tratamento qualitativo dos dados amostrais

Para a análise qualitativa, foi possível seleccionar aleatoriamente 12 entrevistados da Universidade Federal do Maranhão, dos quais, apenas 6 concordaram em responder às questões apresentadas nos guiões de entrevistas. Estas entrevistas foram realizadas, em parte, de forma presencial e tinham como objetivo obter as opiniões dos entrevistados acerca da qualidade do ensino superior na Universidade Federal do Maranhão. O levantamento dos dados qualitativos foi realizado nos períodos de Julho, Agosto e Setembro de 2010, e também Fevereiro de 2011.

A caracterização da amostra correspondente às respostas das entrevistas diz respeito a 67% do sexo masculino e 33% são do sexo feminino, conforme aponta a Tabela 1:

Tabela 1: Caracterização da amostra pelo Sexo

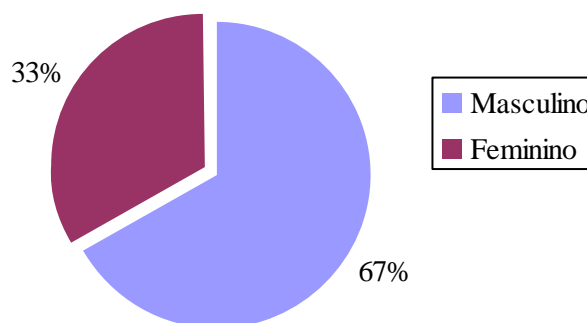
| | Frequência absoluta | Frequência relativa (%) |
|--------------|----------------------------|--------------------------------|
| Masculino | 4 | 67 |
| Feminino | 2 | 33 |
| Total | 6 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa

³ <http://www.ufma.br/>

Em detrimento à Tabela 1, segue caracterizada na forma de Gráfico 1, abaixo.

Gráfico 1: Valores percentuais da amostra pelo Sexo



Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisarmos metodologicamente as opiniões dos entrevistados deparamo-nos com três categorias que nortearam o desenvolvimento das perguntas: qualidade, expectativas e percepções no âmbito da prestação de serviços no ensino superior.

- **Qualidade**

Nesta primeira categoria, a pergunta que estava em pauta era: *O que é considerada, na sua opinião, qualidade de serviço no Ensino Superior a nível local?*

Em resposta a esta questão, alguns entrevistados são unânimes em afirmar quatro aspectos condizentes à qualidade de serviço no ensino superior, a saber: assiduidade, produtividade, quantidade e capacitação do quadro funcional. Assim, é conveniente salientar algumas declarações dos colaboradores nesta categoria.

“A qualidade de serviço, eu creio que seja assiduidade, produtividade. Dentre isso com a realidade da instituição. A universidade tem um papel importante e tem que estar preparado para fornecer um ensino de qualidade na graduação e pós-graduação. Como se faz isso? Inicialmente a universidade tem que ter um quadro docente bem preparado com relação à questão pedagógica no ensino e também ter servidores técnicos que estejam capacitados dentro de suas áreas para atender as necessidades dos docentes e discentes. Além disso, você tem que ter uma infraestrutura adequada, tanto de salas de aulas como também de locais apropriadas para o sector administrativo. Essas três linhas do ensino podem ter uma melhor qualidade (...)”. (E. Administração Superior - 1)

“Qualidade no serviço inclui aspectos físicos, estruturais e qualificação dos funcionários”.
(E. Colaborador - 1)

“Assiduidade, produtividade, compromisso com a realidade da instituição”.
(E. Colaborador - 3)

Deste modo, compreende-se que a qualidade de serviço no ensino superior, especificamente o caso da Universidade Federal do Maranhão se preocupa, num primeiro momento, com a permanência constante dos seus funcionários no local do trabalho. Prontamente dá-se a entender que a permanência constante dos funcionários contribui para a produtividade do serviço que, por sua vez, está associado à ideia de quantidade. Por fim, os aspectos físicos e estruturais da organização do ensino superior são considerados fatores influenciadores e determinantes para a qualidade no serviço. Ainda, neste sentido podemos ressaltar a percepção de um determinado colaborador.

“A qualidade significa muito mais um aperfeiçoamento do próprio trabalho, da própria norma do que a questão da visão do só fazer, né, estar pronto tem que ir além do normal, eu acho que a qualidade extrapola um pouco a burocracia cotidiana, ela vai além. E acredito também que a qualidade e quantidade são muito juntas, difícil você separar qualidade da quantidade porque a própria quantidade tem uma relação muito forte com a questão da qualidade”.

(E. Colaborador – 2)

Além dos aspectos acima citados, certo entrevistado referiu outro aspecto relevante, tendo em vista a satisfação dos alunos quanto à qualidade de serviço. Para exemplificar tal situação, considera-se importante ressaltar a percepção do entrevistado.

“Qualidade de serviço refere-se à satisfação do alunado quando da sua formação profissional. Satisfação de ter aliado teoria à prática na sua formação. Uma grade curricular que lhe possa ter informações necessárias para se ter domínio do assunto do que ele vier a trabalhar no mercado.

(E. Colaborador - 4).

Notoriamente, os entrevistados revelam, de forma comum, aspectos considerados relevantes para que uma instituição do ensino superior viesse a agregar qualidade à prestação de serviços, comprometimento com a instituição. Perante isso, determinados entrevistados expuseram as suas opiniões:

“Ter a comunidade desenvolvida extremamente comprometida com a instituição, ou seja, docente que queira dar aula, alunos que queira assistir aula e a organização sob a manutenção da sala de aula. Pessoal qualificado tanto a de ensino e nível administrativo. Ter pessoas que sejam gestores que tenham experiência para tal e ter a questão da infraestrutura.” (Administração Superior - 1)

“Ver a comunidade envolvida extremamente comprometida com a atividade fim da instituição, ou seja, docente que realmente querem dar aula, alunos que querem assistir aula e a organização sobre a manutenção da sala de aula.”

(E. Colaborador - 3)

“Eu acho que tudo tem a ver com o Profissionalismo. Acredito que começa por aí. A pessoa tem que ser profissional, um profissional consciente do que ele tem que fazer dentro daquela instituição; Tem a ver também com o comprometimento (...).”

(E. Colaborador - 1)

Perante estas percepções concluímos que, de uma forma geral, os entrevistados da Universidade Federal do Maranhão foram da opinião de que deve haver comprometimento com a instituição, seja por parte dos funcionários ou alunos, tendo tal comprometimento a finalidade de desenvolver o processo de qualidade, onde todos os intervenientes tenham uma participação ativa.

• Expectativas

Nesta categoria, descrevem-se as expectativas dos entrevistados referentes aos alunos (utilizadores) da Universidade Federal do Maranhão. A questão colocada foi: *“Quais são os fatores que considera influenciarem nas expectativas dos cliente externo?”*.

Das opiniões dos entrevistados destacaram-se: informação, professores, presteza e infraestrutura. Para comprovar essas opiniões, apresentamos alguns excertos das entrevistas:

“Eu acho que os fatores que influenciam no egresso estar na própria transferência de dados, no caso a boa aula, certo? É o mínimo que se pode dar aos alunos, certo? Isso é medido no mercado de trabalho (...). Hoje, o professor não precisa dar aula aos alunos. Eles têm as informações. Isso influencia nas expectativas (...)”.

(E. Administração Superior -1)

“Presteza e educação no atendimento, informação”.

(E. Colaborador - 1)

“(…) professores em sala de aula; professor motivado; infraestrutura”.

(E. Administração Superior - 2)

Tendo em consideração as opiniões dos colaboradores entrevistados, podemos inferir que os fatores influenciadores que norteiam as expectativas dos alunos junto a uma determinada universidade são, de alguma forma, a forma como a imagem da organização de ensino superior se apresenta perante a sociedade. Neste sentido, tal imagem poderá contribuir para o sucesso ou fracasso da organização. Por outro lado, percebeu-se, também, e devido às exigências do cliente externo (alunos) é realçada nas falas dos entrevistados, a questão das “boas aulas” o que integra a motivação do professor, as infraestruturas e a presteza ou capacidade de respostas no atendimento aos alunos.

- **Percepções**

Nesta categoria são apresentados excertos de entrevistas que refletem as respostas dos entrevistados perante a existência de instrumentos que permitem medir as percepções e expectativas dos funcionários e alunos da UFMA. A pergunta utilizada para esta categoria foi: *“Há algum método avaliativo que possibilite a mensuração das expectativas e percepções de desempenho dos serviços prestados junto dos seus colaboradores e alunos?”*

Citamos abaixo, algumas opiniões dos entrevistados sobre esta categoria:

“A única avaliação que temos é avaliação de aprendizagem. Não existe nenhum método”. (E. Colaborador - 3)

“A única avaliação que a gente tem é avaliação de aprendizagem. Isso reflete nas percepções futuras de cada curso. Então, não existe nenhum método que eu conheço como instrumento”. (E. Administração Superior - 1)

“O método avaliativo de mensuração das expectativas e percepções de desempenho está sob responsabilidade da Pró-reitoria de Recursos Humanos (PRH) - avaliação de desempenho. Em relação aos alunos temos o quadro de pesquisa”. (E. Administração Superior - 2)

“Sim! Avaliação feita no site da UFMA. Campanha realizada pela CPA (Comissão Própria de Avaliação) no ano de 2011”.
(E. Colaborador - 4)

Assim, constatam nesta categoria, que a maioria dos entrevistados não soube responder com precisão sobre os instrumentos que avaliam as expectativas e as perspectivas dos trabalhadores e alunos da Universidade Federal do Maranhão, existindo inclusivamente alguns funcionários que desconheciam a prática de avaliação por parte desta instituição. Observamos também que a comunicação organizacional interna tem falhado em transmitir e explicar aos seus colaboradores e alunos as diversas formas de avaliação existentes e actuates na instituição de ensino superior. Perante isso, e conforme o Gráfico 5 acima, que mostra que 39% dos respondentes classificaram a qualidade de serviço prestado como regular, podemos salientar que a citada universidade apresenta ainda uma situação considerada satisfatória nas percepções dos seus alunos.

6.3.1. Tratamento quantitativo dos dados amostrais

O tratamento e análise quantitativa da amostra diz respeito aos 232 questionários enviados aos alunos dos cursos de graduação e/ou licenciatura e Programa em Pós-graduação em Políticas Públicas do CCSO, por meio do correio electrónico. Destes somente 48 responderam as perguntas. Isso representa o equivalente a 21% das respostas obtidas de formas imediatas, referente aos cursos em análises (Administração, Ciências Contábeis, Ciência Económicas e Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas). A Tabela 2 apresenta os cursos frequentados pelos inquiridos

Tabela 2: Frequências dos Cursos dos Respondentes

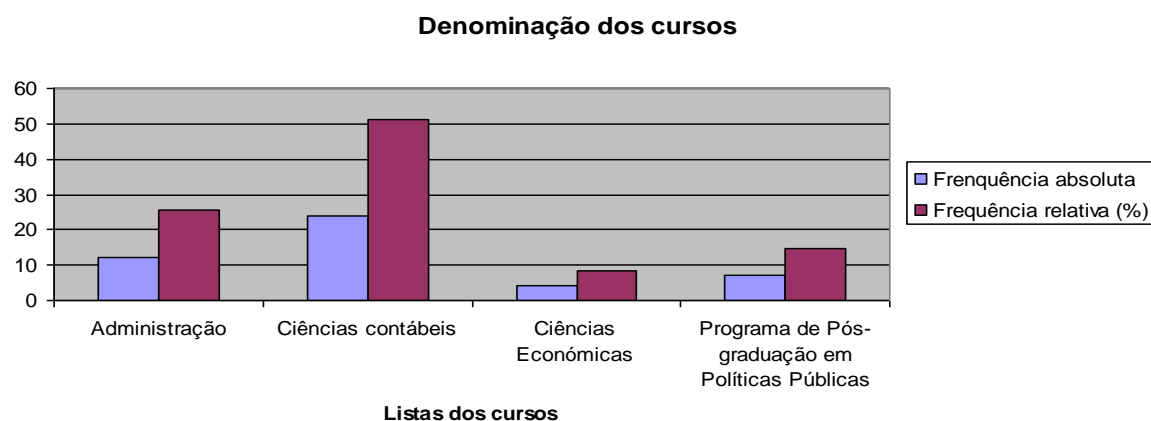
| Designação dos cursos | Frequência absoluta | Frequência relativa (%) |
|---|---------------------|-------------------------|
| Administração | 12 | 26 |
| Ciências contábeis | 24 | 51 |
| Ciências Económicas | 4 | 9 |
| Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas | 7 | 15 |
| Total | 47 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa

Na distribuição absoluta dos alunos pesquisados, o curso de Ciências Contábeis correspondeu a 51% dos alunos respondentes, ou seja, a proporção maior de frequência

relativa estava na recolha de respostas do referido curso, seguido pelo curso de Administração com um percentual de (26%), enquanto que a menor proporção de respondentes encontrava-se no Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas (15%). Para demonstração dessa situação segue-se abaixo o Gráfico 2:

Gráfico 2: Designação dos cursos pesquisados



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à distribuição dos cursos, referente às respostas dos alunos por semestres, ficou evidenciado, através do Gráfico 3 abaixo, que o sétimo semestre (dos cursos analisados) apresentou um maior número de respostas. Por outro lado, observou-se que os números com menor índice de respostas diziam respeito ao primeiro e segundo semestres. Neste sentido, os percentuais foram de 20% dos respondentes em relação a população amostral, sendo essa proporção representada, também, pelo número de respostas correspondentes aos cursos em análise.

[illegible]

No que diz respeito ao sexo dos respondentes dos cursos do Centro de Ciências Sociais, a Tabela 3 apresenta o perfil por género:

| | Frequência absoluta | Frequência relativa (%) |
|--------------|----------------------------|--------------------------------|
| Masculino | 27 | 57 |
| Feminino | 20 | 43 |
| Total | 47 | 100 |

A Tabela 3 apresenta um índice de 57% para o género masculino, enquanto que a frequência relativa do género oposto representa o equivalente a 43%. No que se refere à frequência absoluta das faixas etárias dos alunos pesquisados, observou-se que os respondentes com maior proporção de respostas se encontraram no intervalo dos 23 aos 28 anos, correspondendo a um percentual de 43% da amostra geral. Em segundo lugar, notou-se que as idades dos respondentes se encontravam entre os 17 e os 22 anos correspondendo a 38%. Por fim, as faixas etárias com baixa incidência estava direccionada para as três últimas classes da Tabela 4 abaixo:

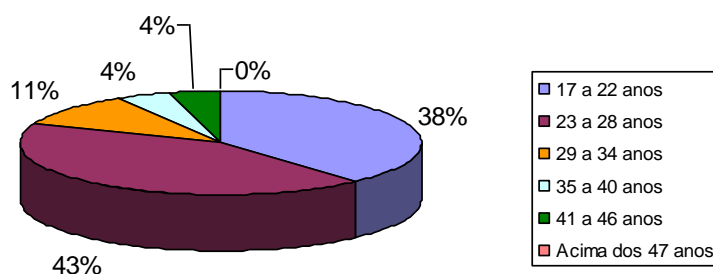
Tabela 4: Faixas etárias dos alunos inquiridos

| Idade | Frequência absoluta | Frequência relativa (%) |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------|
| 17 a 22 anos | 18 | 38 |
| 23 a 28 anos | 20 | 43 |
| 29 a 34 anos | 5 | 11 |
| 35 a 40 anos | 2 | 4 |
| 41 a 46 anos | 2 | 4 |
| Acima dos 47 anos | 0 | 0 |
| Total | 47 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa

Para ilustração da Tabela 4, segue-se o Gráfico 4.

Gráfico 4: Valores percentuais correspondentes às faixas etárias dos alunos inquiridos



Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 5, abaixo, referente ao estado civil dos estudantes inquiridos indica que a população denominada de solteiro se sobressaia das demais, com uma frequência absoluta de 40 alunos por respostas, o que representa 85% da frequência relativa. Isto permite afirmar que tal categoria é predominante superior nos cursos investigados.

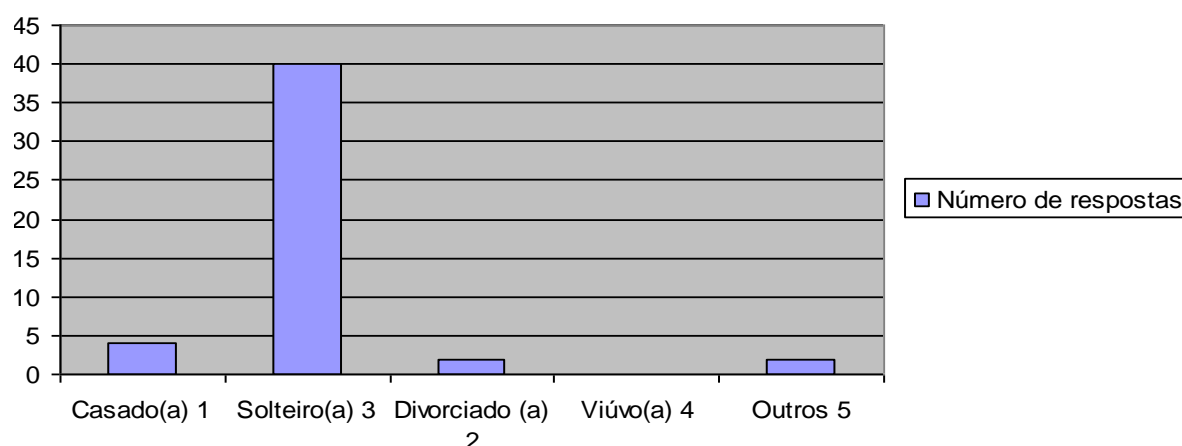
Tabela 5: Frequência do Estado Civil dos estudantes inquiridos

| Estado civil | Frequência absoluta | Frequência relativa (%) |
|----------------|---------------------|-------------------------|
| Casado(a) | 4 | 9 |
| Solteiro(a) | 40 | 85 |
| Divorciado (a) | 1 | 2 |
| Viúvo(a) | 0 | 0 |
| Outros | 2 | 4 |
| Total | 47 | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa

A ilustração da Tabela 5, referente ao número de respostas dos inquiridos é demonstrado pelo método do gráfico, abaixo.

Gráfico 5: Número de respostas dos inquiridos



Fonte: Dados da pesquisa

6.3.2. Análise dos resultados com base na aplicação da ferramenta SERVPERF

A análise da qualidade da prestação de serviço, dos cursos oferecidos pelo Centro de Ciências Sociais (CCSo) e Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas da Universidade Federal do Maranhão, foi efetuada através da aplicação da ferramenta SERVPERF. Assim, iniciou-se pela identificação do atributo que apresentava a maior e

menor pontuação em cada variável. A variável designada pelo nome de Tangíveis foi representada por quatro questões, segundo o Quadro 6.

- **Tangível**

Nesta categoria são apresentadas as questões referentes à variável tangibilidade, conforme descrição abaixo:

Quadro 6: Questões referentes à variável Tangível

| ITEM | TANGIVEL |
|------|---|
| T 1 | A UFMA possui equipamentos modernos |
| T 2 | As instalações físicas da UFMA são consideradas de bom aspecto e adequadas para o uso |
| T 3 | Os funcionários, de forma geral, da UFMA cuidam da sua aparência |
| T 4 | A aparência das instalações físicas da UFMA está de acordo com o serviço prestado |

Fonte: Autor - idealização própria

Para a variável denominada de Tangível, utilizámos a análise estatística descritiva, conforme demonstrados na Tabela 6.

Tabela 6: Análise estatística da variável Tangível

| Variável | T1 | T2 | T3 | T4 |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Número de casos | 40 | 39 | 38 | 40 |
| Mínimo | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Máximo | 6 | 6 | 6 | 6 |
| Soma | 104 | 111 | 122 | 122 |
| Média | 2,6000 | 2,8462 | 3,2100 | 3,0500 |
| Mediana | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Moda | 1 | 4 | 4 | 1 |
| Desvio-padrão | 1,5326 | 1,3086 | 1,5517 | 1,5844 |
| Média geral da variável = 2,9265 | | | | |

Fonte: Dados da pesquisa

Observamos que a Tabela 6, no que se refere à variável tangível, informa que as médias elevadas nesta situação são os itens T3 (3,2100) e T4 (3,0500) e que obtiveram diferentes

números de respostas. Em relação à variável T1, observamos que apresenta a menor média (2,6000) comparadas com as demais acima, enquanto que o seu desvio padrão (1,5326) é considerado elevado. Isto implica afirmar que os alunos da Universidade Federal do Maranhão, especificamente dos cursos analisados, consideram que a universidade se encontra com indisponibilidade para a aquisição de equipamentos modernos. Por sua vez, as instalações físicas foram consideradas inadequadas para o uso. Além disso, foram evidenciadas pelos respondentes que, parte dos funcionários desta instituição, descuidam-se das suas aparências.

Observamos que a variável T4 concentra, um grande número de respostas (40) e, por este motivo, o desvio padrão (15884) e a média (3,0500) revelam que os alunos estão insatisfeitos com as instalações físicas e, também, com a prestação de serviço. Assim, concluiu-se através da média geral do atributo da amostra (2,9265), que a Universidade Federal do Maranhão apresenta um desempenho negativo em relação às percepções dos alunos relativamente a tangibilidade.

- **Confiabilidade**

No que diz respeito à variável confiabilidade, é representada por cinco questões, conforme o Quadro 7.

Quadro 7: Questões referentes à variável Confiabilidade

| ITEM | CONFIABILIDADE |
|------|---|
| C 5 | Quando a UFMA promete fazer algo em certo tempo, ela o faz |
| C 6 | Quando você tem algum problema com a UFMA, ela procura resolvê-lo em tempo útil e o deixa confiante |
| C 7 | A UFMA transmite confiança em relação ao serviço prestado |
| C 8 | A Universidade Federal do Maranhão fornece o serviço no tempo prometido |
| C 9 | A UFMA o mantém informado acerca das suas solicitações em tempo hábil |

Fonte: Autor - idealização própria

Para a variável Confiabilidade utilizamos a análise estatística descritiva, conforme são demonstrados na Tabela 7.

Tabela 7: Análise estatística da variável Confiabilidade

| Variável | C5 | C6 | C7 | C8 | C9 |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Número de casos | 39 | 37 | 40 | 38 | 39 |
| Mínimo | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Máximo | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| Soma | 101 | 92 | 130 | 108 | 112 |
| Média | 2,5897 | 2,4864 | 3,2500 | 2,8421 | 2,8719 |
| Mediana | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| Moda | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| Desvio-padrão | 1,6340 | 1,6601 | 1,7357 | 1,6691 | 1,7044 |
| Média geral da variável = 2,80802 | | | | | |

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 7 demonstra que a variável C5 (2,5897) e C6 (2,4864) apresentam a menor média, acompanhada com o menor desvio-padrão e também esta evidencia o menor número de respostas (37). Isso demonstra que a Universidade Federal do Maranhão apresenta um desempenho negativo na percepção dos alunos, no respeitante ao fator da variável credibilidade. A média da variável C9 (2,8719), com o elevado desvio-padrão (1,7044) e com um dos maiores números de respostas (39) indicam veemente que os alunos desta instituição não são informados em tempo útil sobre as suas solicitações, ocasionando assim uma insatisfação por parte do corpo discente. Portanto, a universidade não cumpre, na maioria das vezes os prazos estabelecidos para o corpo discente, vindo isso afetar negativamente a confiança da instituição perante os alunos. Perante a média geral da variável Confiabilidade (2,80802) é possível inferir que a Universidade Federal do Maranhão apresenta um desempenho negativo na percepção dos alunos.

- **Capacidade de Resposta**

Para a variável Capacidade de Resposta são representadas por quatro questões, segundo o Quadro 8, abaixo.

Quadro 8: Questões referentes à variável Capacidade de resposta

| ITEM | CAPACIDADE DE RESPOSTA |
|-------|---|
| CR 10 | A Universidade Federal do Maranhão informa com exatidão quando os serviços serão executados |
| CR 11 | Você recebe informações imediatas sobre o serviço solicitado por parte dos funcionários da UFMA |
| CR 12 | Os funcionários da UFMA estão sempre dispostos a ajudar os alunos |
| CR 13 | Os funcionários da UFMA estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos alunos |

Fonte: Autor – idealização própria

No que se refere à variável Capacidade de Resposta utilizou-se a análise estatística descritiva demonstrados na Tabela 8.

Tabela 8: Análise estatística da variável Capacidade de Resposta

| Variável | CR10 | CR11 | CR12 | CR13 |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Número de casos | 39 | 39 | 39 | 39 |
| Mínimo | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Máximo | 7 | 7 | 7 | 7 |
| Soma | 103 | 107 | 114 | 137 |
| Média | 2,6410 | 2,7436 | 2,9231 | 3,5128 |
| Mediana | 2 | 2 | 3 | 4 |
| Moda | 2 | 2 | 1 | 2 |
| Desvio-padrão | 1,5473 | 1,4639 | 1,6762 | 1,8191 |
| Média geral da variável = 2,9551 | | | | |

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que a Tabela 8 apresenta números de casos ou de respostas (39) idênticas para as demais variáveis: CR10, CR11, CR12 e CR13. Mas, observamos que na primeira variável (CR10), há a predominância da menor média (2,6410) e um elevado desvio-padrão (1,5473) comparado com a variável CR11 e que, por sua vez, o desvio-padrão é de 14639. Por conseguinte, implica salientar, segundo opiniões dos alunos, que a Universidade Federal do Maranhão não os informa com exatidão quando os serviços solicitados serão executados e, também, os alunos não recebem informações imediatas acerca das suas solicitações por parte dos funcionários. Consequentemente, a média geral da variável Capacidade de Resposta (2,9551) indica, mais uma vez, um desempenho negativo nas percepções do corpo discente.

- **Garantia**

Para a variável Garantia foram propostas por quatro questões (Quadro 9):

Quadro 9: Questões referentes à variável Garantia

| ITEM | GARANTIA |
|------|---|
| G 14 | Os funcionários da UFMA transmitem confiança ao aluno |
| G 15 | Sente-se mais seguro nas suas transações com os funcionários da UFMA |
| G 16 | Os funcionários, em geral, da UFMA são educados |
| G 17 | Os funcionários da UFMA recebem suporte adequado da instituição para cumprir as suas tarefas de forma correta |

Fonte: Autor - idealização própria

Relativamente a esta variável utilizámos a análise estatística descritiva demonstrados na Tabela 9:

Tabela 9: Análise estatística da variável Garantia

| Variável | G14 | G15 | G16 | G17 |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Número de casos | 39 | 39 | 38 | 35 |
| Mínimo | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Máximo | 6 | 6 | 7 | 6 |
| Soma | 119 | 119 | 128 | 106 |
| Média | 3,051 | 3,051 | 3,368 | 3,028 |
| Mediana | 3 | 3 | 3 | 2 |
| Moda | 3 | 3 | 1 | 2 |
| Desvio-padrão | 1,6214 | 1,4500 | 1,8369 | 1,5810 |
| Média geral da variável = 3,1245 | | | | |

Fonte: Dados da pesquisa

A variável G15 apresenta o menor desvio-padrão (1,4500) com uma média elevada (3,051) e seguido das variáveis G14 e G16. Isto implica afirmar que os funcionários da Universidade Federal do Maranhão não conseguem transmitir, de forma geral, confiança aos alunos desta instituição. Os alunos declaram que se sentem inseguros nas suas transações com os funcionários da universidade. Em relação à variável G16, ressaltamos que o número de respostas dos alunos (38) é considerado satisfatório, enquanto que a média

(3,368) e desvio-padrão (1,8369) são superiores. Apesar disso, tal variável indica que parte dos funcionários são considerados educados. Por fim, a média geral da variável Garantia (3,1245), conforme as opiniões dos respondentes, indica que a Universidade Federal do Maranhão, de uma forma geral, não proporciona uma relação de garantia entre alunos e funcionários.

- **Empatia**

No respeitante à variável Empatia, foram indicadas cinco questões (Quadro 10):

Quadro 10: Questões referentes à variável Empatia

| ITEM | EMPATIA |
|------|--|
| E 18 | A Universidade Federal do Maranhão dispõe de atenção individual, quando solicitada |
| E 19 | Os funcionários, em geral, da UFMA dão-lhe atendimento individualizado |
| E 20 | Os funcionários da UFMA procuram saber das necessidades dos alunos |
| E 21 | A UFMA preocupa-se com os interesses dos seus alunos |
| E 22 | A UFMA tem horário de funcionamento adequado ao atendimento a todos os alunos |

Fonte: Autor - idealização própria

No que diz respeito à variável Empatia, utilizámos a análise estatística descritiva, conforme demonstrados na Tabela 10.

Tabela 10: Análise estatística da variável Empatia

| Variável | E18 | E19 | E20 | E21 | E22 |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Número de casos | 39 | 40 | 40 | 39 | 40 |
| Mínimo | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Máximo | 6 | 6 | 5 | 6 | 7 |
| Soma | 108 | 118 | 86 | 105 | 122 |
| Média | 2,769 | 2,950 | 2,150 | 2,692 | 3,050 |
| Mediana | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| Moda | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Desvio-padrão | 1,6672 | 1,5183 | 1,1886 | 1,6281 | 2,0375 |
| Média geral da variável = 2,722 | | | | | |

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 10 informa que a variável E19 apresentava o desvio-padrão (1,5183), juntamente com a respectiva média (2,950). No entanto, implica salientar que os funcionários da Universidade Federal do Maranhão apresentam um desempenho significativo em relação

ao atendimento individualizado aos alunos. Por outro lado, podemos considerar que o desvio-padrão da variável E20 (1,1886) é o menor em relação aos demais. Isto significa, na percepção dos alunos, que os funcionários da UFMA procuram saber das suas necessidades acadêmicas. Em relação à média da variável E22 (3,050) e elevado desvio-padrão (2,0375) consideramos, conforme opinião dos alunos, que essa instituição não dispõe de horário de funcionamento adequado ao atendimento a todos os alunos. Podemos concluir, mediante a média geral da variável Empatia (2,722), que a Universidade Federal do Maranhão apresenta um desempenho em processo de melhoria de acordo com a percepção dos alunos.

Os resultados do desempenho desta instituição de ensino superior, demonstradas através da aplicação da ferramenta SERVPERF, são apresentados na Tabela 11.

Tabela 11: Resultado do desvio-padrão gerais das variáveis

| Variável | Desvio-padrão geral da variável | Melhor variável | Pior variável |
|-------------------------------|--|------------------------|----------------------|
| Tangível | 1,4943 | T2 (1,3086) | T4 (1,5844) |
| Confiabilidade | 1,6806 | C5 (1,6340) | C7 (1,7357) |
| Capacidade de Resposta | 1,6266 | CR11 (1,4639) | CR13 (1,8191) |
| Garantia | 1,6223 | G15 (1,4500) | G16 (1,8369) |
| Empatia | 1,5930 | E20 (1,1886) | E22 (2,0375) |

Fonte: Dados da pesquisa

Neste sentido, a Tabela 11 aponta as melhores e piores variáveis, concernentes à avaliação da Universidade Federal do Maranhão, de acordo com a opinião dos alunos, tendo em vista a prestação de serviço no âmbito da qualidade. Assim, o melhor desempenho é apresentado pela variável Tangível (desvio-padrão 1,4943) e o pior desempenho refere-se à variável Confiabilidade (desvio-padrão 1,6806). Apesar disso, consideramos que as melhores variáveis acima citadas estão em processo de melhoria contínua. Portanto, constatamos que, mediante os quadros gerais das percepções dos alunos, a Universidade Federal do Maranhão ainda precisa de grandes mudanças no aspecto da qualidade da prestação de serviço.

Adicionalmente os alunos classificam a qualidade do serviço prestado pela Universidade Federal do Maranhão, conforme Tabela 12:

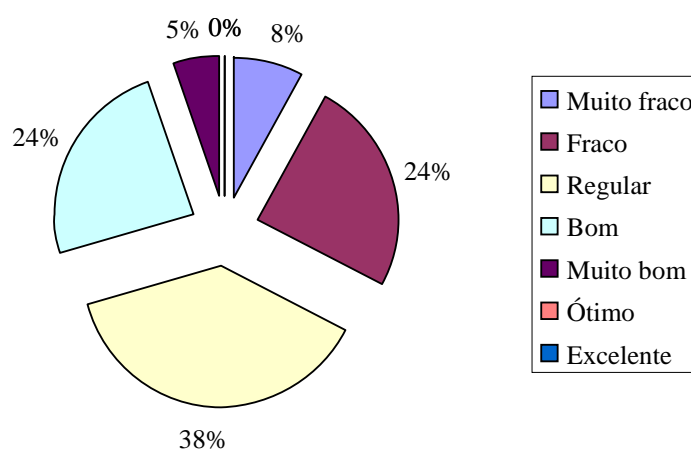
Tabela 12: Classificação das opiniões dos alunos

| | Frequência acumulada | Frequência relativa (%) |
|--------------|----------------------|-------------------------|
| Muito fraco | 3 | 8 |
| Fraco | 9 | 24 |
| Regular | 14 | 38 |
| Bom | 9 | 24 |
| Muito bom | 2 | 5 |
| Ótimo | 0 | 0 |
| Excelente | 0 | 0 |
| Total | 37 | 100 |

Fonte: dados da pesquisa

Esta tabela indica uma maior frequência relativa (38%) no que se refere à opinião dos alunos, conforme a avaliação da qualidade na prestação de serviços. Dessa forma, os respondentes classificam a qualidade do serviço prestado, no que diz respeito à Universidade Federal do Maranhão, como regular, conforme demonstra o Gráfico 6.

Gráfico 6: Valores percentuais correspondentes a opinião dos alunos sobre a qualidade do serviço prestado



Fonte: Dados da pesquisa

Contudo, consideramos que o conceito regular (38%) atribuído pelos alunos evidencia que a Universidade Federal do Maranhão vem atendendo o seu público externo (alunos) de forma precária. A maior parte dos respondentes reclama da falta de infraestrutura, da capacitação dos funcionários, da falta de comunicação interna, da morosidade na obtenção de informação, da falta de clareza e simpatia na prestação dos serviços. Observamos também, que os inquiridos atribuíram um valor de 24% (“Bom”) em relação à qualidade da prestação de serviços no ensino superior. Isso mostra que, apesar de ter um desempenho negativo de acordo com as percepções dos seus clientes externos, a Universidade Federal do Maranhão, ainda consegue manter um certo equilíbrio na qualidade da prestação dos serviços no ensino superior.

6.4. Conclusão

O presente capítulo apresenta os resultados decorrentes da análise dos dados qualitativos e quantitativos referentes as opiniões dos colaboradores e alunos sobre a avaliação da prestação do serviço na Universidade Federal do Maranhão. Apresentamos também como amostra de investigação o Centro de Ciências Sociais. Para análise dos resultados da pesquisa utilizamos a ferramenta SERVPERF, tendo em consideração, somente, as opiniões do cliente externo (alunos). Tal ferramenta detectou, através das suas variáveis, um elevado índice de insatisfação em relação à qualidade na prestação do serviço oferecido pela Universidade Federal do Maranhão.

Observamos, que o atributo Confiabilidade foi considerado como tendo o pior desempenho, segundo as opiniões dos alunos. Em oposição, constatamos que a melhor pontuação foi alcançada para o item 20 do atributo Empatia, que indicava o desvio-padrão (1,1886), no qual se referia a seguinte questão: “os funcionários da UFMA procuram saber das necessidades dos alunos”. A variável com o pior desempenho foi E22 com o respectivo desvio-padrão (2,0375) que correspondia a questão: “a UFMA tem horários de funcionamento adequado ao atendimento a todos os alunos”.

Com base nos resultados dos dados estatísticos verificamos que a avaliação da qualidade na prestação de serviço é considerada subjectiva, uma vez que tal avaliação depende do

juízo do indivíduo. Para isso Crosby (1979) esclareceu que o atributo qualidade depende da maneira como foi julgada, pois isto caracteriza a boa e má qualidade. Neste contexto, o cliente externo do Centro de Ciências Sociais, de acordo com as opiniões dos alunos, consideraram regular (38%) a qualidade na prestação de serviço da Universidade Federal do Maranhão. Isto implicar inferir que os alunos estão descontentes com a prestação de serviço oferecido pela Universidade Federal.

CAPÍTULO 7 – Conclusão, limitações e sugestões para investigações futuras

Este capítulo tem como objetivo principal apresentar as conclusões gerais da investigação e sugestões para pesquisas posteriores.

7.1. Conclusões

As investigações realizadas para a fundamentação teórica desta pesquisa demonstraram relevância em avaliar a prestação de serviço no âmbito da qualidade, principalmente no contexto contemporâneo. Perante isso, surgiram inúmeros modelos e ferramentas para mensurar tal qualidade. Neste sentido, Cronin e Taylor (1992) desenvolveram a ferramenta SERVPERF, a qual é considerada uma reacção do SERVQUAL e, que foi desenvolvida para avaliar a qualidade na prestação de serviço, analisando as percepções do cliente externo em relação ao serviço prestado.

Nesta pesquisa foi considerada relevante a utilização da ferramenta SERVPERF, uma vez que permite analisar as percepções do cliente externo (alunos) no contexto do ensino superior. A revisão da literatura permitiu assim, fundamentar a parte empírica. Foi realizada uma pesquisa empírica, com base na aplicação de inquéritos por entrevista aos colaboradores da UFMA, que tinha como finalidade perceber de uma forma geral a realidade sobre a percepção da qualidade na prestação do serviço oferecido por esta instituição aos seus clientes. Seguidamente foi efectuada a aplicação dos inquéritos por questionários aos alunos dessa instituição, com o objetivo de recolher as suas opiniões acerca da prestação de serviço nesta instituição, respeitantes aos atributos da qualidade na prestação de serviço.

Neste contexto, observamos que o objetivo geral da pesquisa foi atingido, uma vez que houve a possibilidade de aplicar os inquéritos por questionários aos alunos, sob o modelo da ferramenta SERVPERF.

De um modo geral, os objetivos específicos delineados para esta pesquisa foram concretizados. O primeiro objetivo específico foi atingido, uma vez que houve a possibilidade de analisar as percepções do ponto de vista do cliente externo em relação à

qualidade na prestação de serviços. Para a concretização deste objetivo foram aplicados inquéritos por questionários aos alunos do Centro de Ciências Sociais e em seguida aos alunos do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas. Assim foi possível avaliar a qualidade do serviço sob o ponto de vista do cliente externo, através das informações concedidas pelos inquéritos submetidos aos alunos.

Através da análise das opiniões dos alunos da Universidade Federal do Maranhão observamos que a qualidade global de serviço prestado por este estabelecimento de ensino superior é relativamente regular, atendendo aos resultados obtidos e ao posterior tratamento estatístico realizado nesta pesquisa.

Concluimos que, após a análise dos atributos e variáveis do SERVPERF temos recolhidos informações necessárias para os gestores da Universidade Federal do Maranhão, que lhes permitirão auxiliar na tomada de decisões no sentido de promover a melhoria da qualidade na prestação de serviços, principalmente nas dimensões com pontuações menos favoráveis.

7.2. Limitações e sugestões para investigações futuras

Em relação às limitações e sugestões para pesquisas futuras consideramos que o número de respostas recolhidas dos inquéritos foi baixo, sendo esse um fator limitativo do trabalho. Outra limitação diz respeito à análise única de um determinado centro de investigação (CCSo), impedindo assim de se conhecerem outras opiniões concernentes a alunos e funcionários de outros centros de investigações. Por outro lado, foi utilizada somente uma ferramenta para mensurar a qualidade na prestação de serviço no ensino superior. Assim, teria sido enriquecedor compará-la com outras ferramentas que analisassem a qualidade na prestação de serviços e posteriormente fazer uma comparação com a realidade de outra instituição do ensino superior. Dessa forma, consideramos relevante o aprofundamento desta investigação no âmbito académico, tendo em consideração estudos avançados que permitam avaliar, não somente as opiniões dos discentes, mas também dos colaboradores (funcionários e gestão do topo) ou de clientes internos.

Lin e Lin (2010, p. 194) sugerem que os colaboradores internos da organização devem ser considerados clientes. Assim, quando estes apresentam satisfação naquilo que estão a desempenhar, tornam-se cada vez mais competentes em executar as tarefas mediante a sua ocupação no meio organizacional, resultando isso num significativo impacto sobre o cliente externo. Por sua vez, Heskett (1994, p. 164) afirma que a “lealdade é um resultado directo desse contentamento, logo o valor do serviço é criado por funcionários satisfeitos, leais e produtivos”, uma vez que a satisfação dos colaboradores resulta principalmente de serviços que proporcionem acurado aspecto da qualidade e, também, de políticas que permitam que tais funcionários possam de algum modo oferecer os serviços com a máxima qualidade, resultando isso na satisfação dos clientes internos e externos da organização. No entanto, o autor enfatiza que a “qualidade interna num ambiente de trabalho contribui para a satisfação do empregado, uma vez que essa é medida pelos sentimentos que este apresenta ao seu emprego e colegas, sendo assim caracterizado pelas atitudes que as pessoas têm com as outras no âmbito organizacional” (p. 168).

Complementarmente, sugerimos, ainda, para pesquisas futuras, estudos avaliativos de opiniões referentes aos alunos ingressantes e acompanhá-los durante o percurso académico. Deste modo, o objetivo geral seria analisar a dinâmica das suas perceções, sobre a qualidade na prestação de serviços do ensino superior, antes, durante e após o curso académico.

Apesar das limitações expostas, consideramos que a pesquisa atingiu os objetivos propostos, mas reconhecemos que esta investigação constitui um começo para outras investigações futuras.

Referências Bibliográficas

- Albrecht, Karl. (1992). "Total Quality Service". *Seminário Internacional*. Apostila. 9 abr, 24.
- Alford, J. (2002). "Defining the client in the public sector: a social-exchange perspective". *Public Administration Review*, 62(3), 337-346.
- Alves, M. d. P. (2009). *Avaliação e qualidade das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Andriola, W. B., & Andriola, C. G. (2009). "Avaliação da qualidade educacional da Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Federal do Ceará (UFC)". *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 17(62), 153-168. [citado em 24 nov. 2010]. Acedido em <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v17n62/a08v1762.pdf>.
- António, N. J. d. S. (2007). *Gestão da qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Barnett, Ronald. (1992). "Improving higher education – total quality care". Bristol, USA: SRHE and Open University Press .
- Berry, L. L., Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Adsit, D., Hater, J., Vanetti, E. J., & Veale, D. J. (1994). "Improving service quality in America: lessons learned". *The Academy of Management Executive*, 8(2), 32-52.
- Berry, L. L., Zeithaml, V. A., & Parasuraman, A. (1985). "Quality counts in services, too". *Business Horizons*, 28(3), 44-52.
- Bertolin, J. C. G. (2007). "Indicadores em nível de sistema para avaliar o desenvolvimento ea qualidade da educação superior brasileira". *Avaliação: revista de avaliação da Educação Superior*, 12(2), 309-329. [citado em 28 jul. 2010]. Acedido em <http://www.scielo.br/pdf/aval/v12n2/a07v12n2.pdf>.
- Bertolin, J. C. G. (2009). "Qualidade em educação superior: da diversidade de concepções à inexorável subjetividade conceitual". *Avaliação: revista da avaliação da Educação Superior*, 14(1). [citado em 28 jul. 2010]. Acedido em <http://periodicos.uniso.br/index.php/avaliacao/article/viewFile/300/301>.
- Bitner, M. J. (1992). "Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees". *The Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.

- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). "A multistage model of customers' assessments of service quality and value". *Journal of consumer research*, 17(4), 375-384.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., & Zeithaml, V. A. (1993). "A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions". *Journal of Marketing Research (JMR)*, 30(1), 7-27.
- Brasil. (1966). *Poder executivo a instituir a Fundação Universidade do Maranhão* (Lei nº 5.152, de 21 de Out. de 1966). [citado em 20 jul. 2010]. Acedido em <http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaTextoIntegral.action?id=91416&norma=116781>.
- Brown, T. J., Churchill Jr, G. A., & Peter, J. P. (1993). "Improving the measurement of service quality". *Journal of retailing*, 69(1), 127-139.
- Buttle, F. (1996). "SERVQUAL: review, critique, research agenda". *European Journal of marketing*, 30(1), 8-32.
- Carman, J. M. (1990). "Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions". *Journal of Retailing*, 66(1), 33-51.
- Carvalho, J. E. (2009). *Metodologia do trabalho científico*. Lisboa: Escolar Editora.
- Casas, A. L. L. (2007). "Qualidade total". In A. L. L. Casas (Ed.), *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos* (5.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Cassell, C., Buehring, A., Symon, G., & Johnson, P. (2006). "Qualitative methods in management research: an introduction to the themed issue". *Management decision*, 44(2), 161-166.
- Chernatony, L. d., Cottam, S., & Segal-Horn, S. (2006). "Communicating services brands' values internally and externally". *The Service Industries Journal*, 26(8), 819-836.
- Chien, C. S., & Moutinho, L. (2000). "The external contingency and internal characteristic of relationship marketing". *Journal of Marketing Management*, 16(6), 583-595.
- Churchill Jr, G. A., & Surprenant, C. (1982). "An investigation into the determinants of customer satisfaction". *Journal of Marketing research*, 19(4), 491-504.
- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). "Measuring service quality: a reexamination and extension". *The Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.

- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1994). "SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality". *The Journal of Marketing*, 58(1), 125-131.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free*. New York: McGraw-Hill.
- Dabholkar, P. A., Shepherd, C. D., & Thorpe, D. I. (2000). "A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study". *Journal of Retailing*, 76(2), 139-173.
- Davok, D. F. (2007). "Qualidade em educação". *Avaliação: revista da avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 12(3), 505-513. [citado em 22 nov. 2010]. Acedido em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772007000300007&script=sci_arttext.
- Deming, W. E. (1992). *Out of the crisis*. Cambridge: University Press.
- Demo, P. (2007). *Educação e qualidade* (11.^a ed.). Campinas: Papirus.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (2002). *Servuction: a gestão de marketing de empresas de serviços*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M. (1991). "Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic". *The Academy of Management Review*, 16(3), 620-627.
- Fazendeiro, Antonio. (2002). "Avaliação da qualidade da educação: uma abordagem no quadro do planejamento da educação. Lisboa: CNE – Ministério da Educação, Jul. Seminários e Colóquios.
- Feigenbaum, A. V. (1983). "The quality of products and services and total quality control". In A. V. Feigenbaum (Ed.), *Total quality control* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Finn, D. W., & Lamb, C. W. (1991). "An evaluation of the SERVQUAL scales in a retailing setting". *Advances in Consumer Research*, 18(1), 483-490.
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2000). "A qualidade em serviços". In J. A. Fitzsimmons & M. J. Fitzsimmons (Eds.), *Administração de serviços : operações, estratégia e tecnologia de informação* (2.^a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3.^a ed.). Porto Alegre: Artmed.

- Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987). "Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis". *Journal of Marketing research*, 24(4), 337-346.
- Fountain, J. E. (2001). "Paradoxes of public sector customer service". *Governance*, 14(1), 55-73.
- Frederickson, H. G. (1976). "Public administration in the 1970s: developments and directions". *Public Administration Review*, 36(5), 564-576.
- Garcia, Mercedes G. (2000). "Evaluacion y calidade de los sistemas educativos". In: Ramirez, Tereza G. (Org). Evaluacion y geston de la calidad edcativa. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Grönroos, C. (1984). "A service quality model and its marketing implications". *European Journal of marketing*, 18(4), 36-44.
- Grönroos, C. (1994). "From scientific management to service management: a management perspective for the age of service competition". *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 5-20.
- Grönroos, C. (1998). "Marketing services: the case of a missing product". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 322-338.
- Grönroos, C. (2001). "The perceived service quality concept—a mistake?". *Managing Service Quality*, 11(3), 150-152.
- Grönroos, C. (2007a). "Service and relationship quality". In C. Grönroos (Ed.), *Service management and marketing: customer management in service competition* (3rd ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. (2007b). *Service management and marketing: customer management in service competition* (3rd ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Harvey, L., & Green, D. (1993). "Defining quality". *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9-34.
- Herzberg, F. (1986). "One more time: how do you motivate employees?". In J. N. Williamson (Ed.), *The Leader-manager*. New York: Wiley.
- Heskett, J. L., & Schlesinger, L. (1994). "Putting the service-profit chain to work". *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.

- Ishikawa, K. (1986). *Qué es el control total de calidad: la modalidad japonesa*. Bogotá: Editorial Norma.
- Juran, J. M. (1999). "How to think about quality". In J. M. Juran & A. B. Godfrey (Eds.), *Juran's quality handbook* (5th ed.). New York: McGraw Hill.
- Kandampully, J. (1998). "Service quality to service loyalty: a relationship which goes beyond customer services". *Total Quality Management*, 9(6), 431-443.
- Kasper, H., Helsdingen, P., & Gabbott, M. (2006). *Services marketing management: a strategic perspective* (2nd ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Ketele, J. M., & Roegiers, X. (1999). *Metodologia da recolha de dados: fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas e de estudo de documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administracao de marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Lin, C. F., & Lin, Y. Y. (2010). "Internal and External Marketing for Exotic Restaurants". *Journal of Foodservice Business Research*, 13(3), 193-216.
- Ling, K. C., Piew, T. H., & Chai, L. T. (2010). "The impact of resource input model of education quality on the overall students' perceived service quality". *Canadian Social Science*, 6(2), 125-144.
- Lings, I. N. (2004). "Internal market orientation: construct and consequences". *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.
- Malhotra, N. K. (2005). *Introdução à pesquisa de marketing* (4.^a ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (4.^a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Morrison, E. W. (1996). "Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality". *Human Resource Management*, 35(4), 493-512.
- Mosahab, R., Mahamad, O., & Ramayah, T. (2010). "Comparison of service quality gaps among teachers and students as internal and external customers". *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), 13-15.
- Neves, José. (2002). "A gestão da Qualidade Total no Sector Público da Administração Pública". *Recursos Humanos Magazine*, Julho/Agosto, 34-50.

- Nevo, D. (1997). "Evaluación basada en el centro: un diálogo para la mejora educativa". Bilbao: Ediciones Mensajero.
- Ooncharoen, N., & Ussahawanitchakit, P. (2010). "Internal marketing, external marketing, organizational competencies, and business performance". *International Journal of Business Research*, 10(1), 24-30.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *The Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality". *Journal of Retailing*, 64(1), 12-17.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). "Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research". *The Journal of Marketing*, 58(1), 111-124.
- Penin, S. T. d. S. (2005). "Universidade e Formação de Profissionais". In M. Rollemberg (Ed.), *Marcello Rollemberg*. São Paulo: EDUSP.
- Perry, C. (1998). "Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing". *European Journal of marketing*, 32(9/10), 785-802.
- Rocha, J. A. O. (2006). *Gestão da qualidade: aplicação aos serviços públicos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rocha, J. A. O. (2011). *Gestão da qualidade: aplicação aos serviços públicos* (2.^a ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Roxo, F. V. (2000). *Marketing: para que te quero* (3.^a ed.). Lisboa: IAPMEI.
- Salomi, G. G. E., Miguel, P. A. C., & Abackerli, A. J. (2005). "SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos". *Gestão & Produção*, 12(2), 279-293.
- Sander, Benno. (1995). "Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento. Campinas, SP: Autores Associados.
- Shingō, S. (1988). *Non-stock production: the Shingo system for continuous improvement*. New york: Productivity Press.

- Sobrinho, J. D. (2003). "Educação superior: flexibilização e regulação ou avaliação e sentido público". In J. F. d. Oliveira (Ed.), *Políticas e gestão da educação superior: transformações recentes e debates atuais*. São Paulo: Xamã.
- Stauss, B. (1995). "Internal services: classification and quality management". *International Journal of Service Industry Management*, 6(2), 62-78.
- Taguchi, G. (1989). *Introduction to quality engineering: designing quality into products and processes*. Tóquio: Asian Productivity Organization.
- UFMA. (2011a). *A história da UFMA (Universidade Federal do Maranhão)*. [citado em 6 jul. 2011]. Acedido em <http://www.ufma.br/paginas/historico.php#>
- UFMA. (2011b). *Estrutura organizacional (Universidade Federal do Maranhão)*. [citado em 18 jul. 2011]. Acedido em <http://www.ufma.br/paginas/estrutura.php>
- UFMA. (2011c). *Departamentos acadêmicos*. [citado em 19 ago. 2011]. Acedido em <http://www.ufma.br/>
- UFMA. (2011d). *Plano estratégico de desenvolvimento institucional*. [citado em 19 ago. 2011]. Acedido em http://www.ufma.br/paginas/plano_sub.php?subarea=3.
- UFMA. (2011e). *SIGPRH: Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos*. [citado em 16 set. 2011]. Acedido em <https://sig.ufma.br/sigrh/public/home.jsf>.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). "Case research in operations management". *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195-219.
- Yin, R. K.-Z. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3.^a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zeithaml, V. A. (1988). "Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence". *The Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). "The nature and determinants of customer expectations of service". *Journal of the academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press.

Zhao, X., Bai, C., & Hui, Y. (2002). "An empirical assessment and application of SERVQUAL in a Mainland Chinese department store". *Total Quality Management*, 13(2), 241-254.

ANEXOS

Anexo 1 – Guião de entrevista aos colaboradores

1. O que é considerada, na sua opinião, qualidade de serviço no Ensino Superior a nível local?
2. Quais os fatores que considera relevantes para que uma instituição de Educação Superior possa agregar qualidade na prestação de serviços?
3. Como deve ser realizada a avaliação da prestação de serviços numa instituição de ensino superior?
4. Existe, na sua instituição, algum instrumento de avaliação no que se refere à mensuração da qualidade de serviços no âmbito interno (colaboradores) e externo (discentes)?
5. Há algum método avaliativo que possibilite a mensuração das expectativas e perceções de desempenho dos serviços prestados junto dos seus colaboradores e alunos?
6. Quais são os fatores que considera influenciarem nas expectativas dos clientes externos?
7. Na sua opinião, existe confiabilidade ou habilidade de prestar o serviço com exatidão?
8. No seu entendimento, descreva ou qualifique o fator presteza (capacidade de resposta), isto é, disposição em ajudar os clientes e fornecer o serviço com rapidez e prontidão.
9. Em sua concepção, os servidores demonstram confiança em relação aos serviços prestados?
10. Em relação à empatia, como observa o grau de cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes internos e externos?
11. Em relação aos aspectos Tangíveis, como descreveria a aparência das instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação?
12. O que considera como qualidade percebida numa instituição de ensino superior (UFMA)?
13. Que nota, de 1 a 7, você dá à sua instituição em relação ao atendimento das expectativas da clientela interna e externa? Quanto mais importante, maior o número, quanto menos importante, menor o número.

Anexo 2 – Guião dos questionários aplicados aos alunos

Data da aplicação ____/____/____

PARTE I: Informações Sócio-demográficas:

Por favor, escolha uma das seguintes respostas:

1. Sexo:

Masculino ☐

Feminino ☐

2. Idade:

Por favor, escolha uma das seguintes respostas:

| | |
|-------------------|--------------------------|
| 17 a 22 anos | <input type="checkbox"/> |
| 23 a 28 anos | <input type="checkbox"/> |
| 29 a 34 anos | <input type="checkbox"/> |
| 35 a 40 anos | <input type="checkbox"/> |
| 41 a 46 anos | <input type="checkbox"/> |
| Acima dos 47 anos | <input type="checkbox"/> |

3. Frequenta:

Por favor, escolha uma das seguintes respostas:

| Licenciatura | Qual? |
|--------------|----------------------|
| Bacharel | <input type="text"/> |
| Mestrado | <input type="text"/> |
| Doutorado | <input type="text"/> |
| Outros | <input type="text"/> |
| Nenhum | <input type="text"/> |

4. Semestre do curso em que frequenta:

Por favor, escolha uma das seguintes respostas:

| | | | |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 6 <input type="checkbox"/> | 7 <input type="checkbox"/> | 8 <input type="checkbox"/> | |

5. Estado civil

Por favor, escolha uma das seguintes respostas:

Casado (a) ☐ Solteiro (a) ☐ Divorciado (a) ☐ Viúvo (a) ☐ Outros ☐

PARTE II: Informações sobre a prestação de serviço

6. Nesta seção, não há respostas certas ou erradas, apenas assinale o número que melhor representa a sua opinião em relação a sua percepção sobre a UFMA:

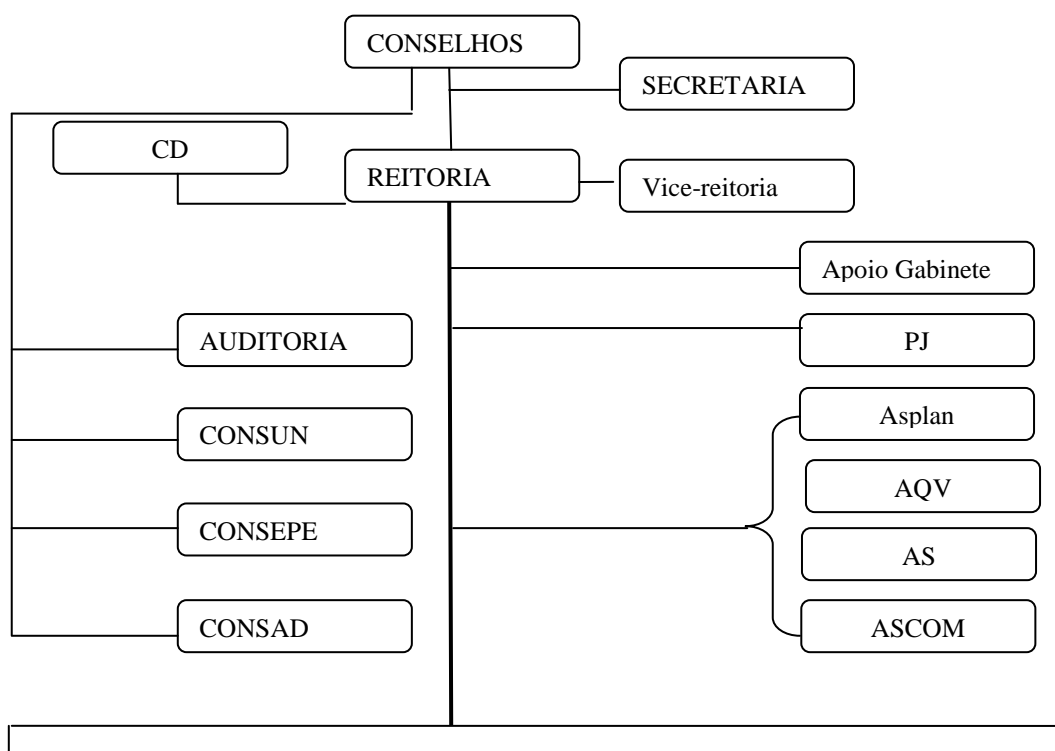
| ITEM | TANGIVEL | Discordo totalmente | | Concordo totalmente | | | | | Não sabe |
|------|---|---------------------|---|---------------------|---|---|---|---|----------|
| 1 | A UFMA possui equipamentos modernos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| 2 | As instalações físicas da UFMA são considerado de bom aspeto e adequada para o uso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| 3 | Os funcionários, de forma geral ,da UFMA cuidam da sua aparência | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| 4 | A aparência das instalações físicas da UFMA está de acordo com o serviço prestado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| ITEM | CONFIABILIDADE | Discordo totalmente | | Concordo totalmente | | | | | Não sabe |
| 5 | Quando a UFMA promete fazer algo em certo tempo, ela o faz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| 6 | Quando tem algum problema com a UFMA, ela procura resolvê-lo em tempo útil e o deixa confiante | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| 7 | A UFMA transmite confiança em relação ao serviço prestado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| 8 | A Universidade Federal do Maranhão fornecem o serviço no tempo prometido. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| 9 | A UFMA o mantém informado acerca das suas solicitações em tempo hábil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| ITEM | CAPACIDADE DE RESPOSTA | Discordo totalmente | | Concordo totalmente | | | | | Não sabe |
| 10 | A Universidade Federal do Maranhão informa com exatidão quando os serviços serão executados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| 11 | Você recebe informações imediatas sobre o serviço solicitado por parte dos funcionários da UFMA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| 12 | Os funcionários da UFMA estão sempre dispostos a ajudar os alunos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| 13 | Os funcionários da UFMA estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos alunos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| ITEM | GARANTIA | Discordo totalmente | | Concordo totalmente | | | | | Não sabe |
| 14 | Os funcionários da UFMA transmitem confiança ao aluno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| 15 | Sente-se mais seguro nas suas transações com os funcionários da UFMA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| 16 | Os funcionários, em geral, da UFMA são educados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| 17 | Os funcionários da UFMA recebem suporte adequado da instituição para cumprir as suas tarefas de forma correta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| ITEM | EMPATIA | Discordo totalmente | | Concordo totalmente | | | | | Não sabe |
| 18 | A Universidade Federal do Maranhão dispõe de atenção individual quando solicitada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| 19 | Os funcionários, em geral, da UFMA dão-lhe atenção individualizada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| 20 | Os funcionários da UFMA procuram saber das necessidades dos alunos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| 21 | A UFMA preocupá-se com os interesses dos seus alunos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| 22 | A UFMA tem horário de funcionamento adequado ao atendimento a todos os alunos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |

Da mesma forma, por favor, marque a resposta que melhor expressa a sua opinião:

Como classifica, em sua opinião, a qualidade de serviço prestado pela Universidade Federal do Maranhão?

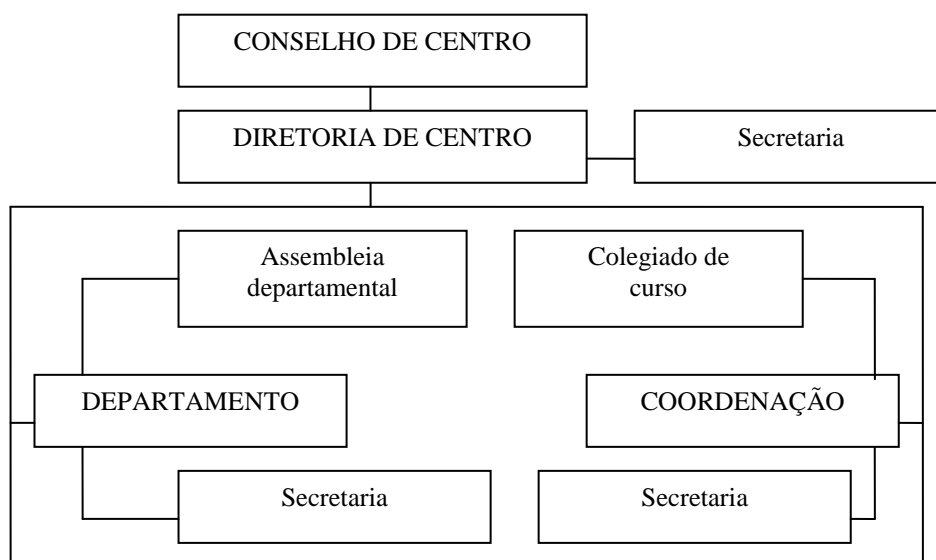
Muito fraco ☐ Fraco ☐ Regular ☐ Bom ☐
Muito bom ☐ Ótimo ☐ Excelente ☐
Por quê _____

Anexo 3 – Organograma Geral - Universidade Federal do Maranhão



Fonte: Arquivo- UFMA

Anexo 4 – Unidade Acadêmica da Universidade Federal do Maranhão



Fonte: Arquivo - UFMA